ASÍ PERSUADEN LOS LÍDERES

Lo que debes saber para influir positivamente en las personas







Óscar Fernández Orellana

ASÍ PERSUADEN
LOS LÍDERES

Lo que debes saber para influir positivamente en las personas







Óscar Fernández
Orellana

ASÍ PERSUADEN
LOS LÍDERES

Lo que debes saber para influir positivamente en las personas

Óscar Fernández Orellana

Catalogación en la publicación - Biblioteca Nacional de Colombia

Fernández Orellana, Óscar, 1971-
Así persuaden los líderes : lo que debes saber para influir positivamente en las personas / Óscar Fernández Orellana. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones : Libros de Cabecera, 2016.
279 p. -- (Ciencias empresariales. Management)
Incluye bibliografía.
ISBN 978-958-771-393-0
1. Persuasión (Psicología) 2. Liderazgo I. Título II. Serie
CDD: 153.852 ed. 23 CO-BoBN– a989134


Colección: *Ciencias empresariales*
Área: *Management*



Primera edición España: abril de 2016
Primera edición Bogotá: septiembre de 2016
Reimpresión: Bogotá, abril de 2017
Reimpresión: Bogotá, agosto de 2017
Reimpresión: Bogotá, febrero de 2018
Reimpresión: Bogotá, enero de 2019
Reimpresión: Bogotá, febrero de 2019

ISBN: 978-958-771-393-0

Coordinación editorial: Angélica García Reyes
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Diagramación: Nélia Creixell
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital
Carrera 69 H # 77 - 40

www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32
Tel.: 248 14 49
Bogotá, Colombia

La civilización es la victoria de la persuasión sobre la fuerza

Platón

A través de las palabras tomamos conciencia del mundo que nos rodea, nos conectamos los unos con los otros y, algo aún más extraordinario, creamos nuevas realidades.

Con Óscar he aprendido que elegir las palabras adecuadas en cada instante puede transformar nuestra existencia y también la de los demás, porque en el fondo, todos estamos profundamente conectados.

Me ha mostrado el verdadero poder que se genera cuando dejamos atrás el *vencer*, que implica imponer, para *convencer*, que tiene que ver con inspirar, dar sentido y generar compromiso. Se lo he visto hacer mil veces. Dice las cosas haciéndolas, porque sabe que, de este modo, se dicen solas. Así logra que las personas quieran ofrecer lo mejor de sí mismas. No porque se vean obligadas a ello, sino por elección. Tal es la fuerza de liderar con el ejemplo.

Y, sobre todo, me ha entregado un valioso código. El código que nos a lleva a liderar nuestro mundo y que quiero compartir ahora contigo: ser responsable. Sí, nada más y nada menos. Ser responsable y mezclar esa responsabilidad con otras muchas texturas: generosidad, paciencia, sentido del humor, coraje, autenticidad, confianza, voluntad, propósito, espíritu crítico, respeto, gratitud, humildad, integridad, alegría, pasión... y otras tantas actitudes que podemos ir adoptando para liderarnos a nosotros mismos, persuadir a los demás y construir juntos nuevas y mejores realidades, contribuyendo así a hacer que el mundo sea un poco mejor.

A través de las páginas de ***Así persuaden los líderes*** descubrirás a Óscar en su esencia. Óscar es una y muchas personas, tantas como quienes le quieren: el líder persuasivo, el espléndido autor, el brillante conferenciante, el fino psicólogo, el *coach* comprometido, el consultor estratégico, el *blogger* provocador, el amigo entrañable, el experto en PNL, el artista innato, el cuestionador inquebrantable, el deportista exigente, el empresario audaz, el comunicador carismático, el profesor exquisito, el alumno permanente... y todas ellas están reflejadas en su primer libro. Atrévete a descubrirte en una de ellas y a encontrar tu liderazgo persuasivo para llevarlo a otro nivel. Y, ¡disfruta! Este es un libro para subrayar, para releer, para compartir, para regalar a alguien que aprecies, para crecer, para volar.

De la mano de Óscar viajarás por el mundo de la palabra y descubrirás su potente poder para cambiar voluntades, experimentándolo en primera persona.
Tal vez estés pensando que conversar es inherente al ser humano. Charlamos sobre nuestros pensamientos, sentimientos y sueños constantemente. Así es y, siendo algo tan natural, resulta curioso que nuestras conversaciones raramente sean una oportunidad para el aprendizaje. Óscar nos abre la puerta a una experiencia auténticamente transformadora desde la primera página de su libro, donde reproduce un monólogo de uno de los grandes discursos que escribió William Shakespeare en su obra *Julio César* y que fue presentado después del asesinato de Julio César realizado por Bruto, Casio, Casca y otros senadores en el año 44 a. C. en Roma. En este monólogo podrás apreciar los fundamentos de la comunicación persuasiva: apelación al estatus, sólida estructura y estrategia argumental, movilización de sentimientos, dominio de la comunicación no verbal y el poder del *ethos*, *pathos* y logos. Este magistral discurso cambia el curso de la historia. Tal es el poder de la persuasión.

Así persuaden los líderes nos revela que hoy, persuadir no es un opción para un líder, sino la misma razón de ser del liderazgo. El autor nos regala, citando a Robert Dilts, una de las definiciones más bellas de liderazgo «La creación de un mundo al que las personas deseen pertenecer». Óscar, con un estilo directo, audaz y provocador, te desafía con el mismo espíritu que late en la frase del poeta Mario Quintana: «El secreto no es dedicar tu vida a correr detrás de las mariposas, sino cuidar el jardín para que vengan a ti», invitándote a que te conviertas en líder de ti mismo.
En esta línea de pensamiento, Óscar propone con fuerza y pasión un marco de actuación basado en principios y valores que te sirva de guía para avanzar en tu liderazgo personal e influir en los demás. Y lo hace de tal modo que, en lugar de estar leyendo un libro, tendrás la sensación de estar en uno de sus provechosos talleres, interactuando con él.

¿Te preguntas sobre lo que hace LÍDER al líder? ¿Te cuestionas sobre el funcionamiento profundo de las personas y su relación con la influencia persuasiva? ¿Te interrogas por la esencia del persuadir? ¿Reflexionas sobre cuáles son las cosas por las que discutimos? ¿Tienes curiosidad por saber de qué están hechas las ideas? ¿Quieres ahondar en por qué relacionamos persuadir con manipular o engañar? ¿Te apetece profundizar en por qué no nos gusta que nos persuadan? ¿Tienes curiosidad en descubrir por qué nos movilizamos las personas? ¿Quieres saber cómo hacer cambiar de idea a alguien? ¿Sueñas con ser un líder más influyente? ¿Te atreves a zambullirte hasta el fondo para responderte por qué alguien de tu equipo tiene que hacerte caso? ¿Buscas qué papel juegan los valores? Todas estas cuestiones subyacen al valiente y decidido texto de Óscar Fernández Orellana.

Disfruta con la lectura de ***Así persuaden los líderes*** y que sus reflexiones lúcidas, sencillas y poderosas pronto te conviertan en un artista de la persuasión. Mientras te diviertes haciendo tuyas las técnicas y estrategias que utilizan los más reputados líderes de todo el mundo para influir y convencer a otras personas o evalúas tus avances, cito, una vez más, lo que Óscar solía decirme en sus clases: «Recuerda lo que todos los niños de cinco años saben y que tú también sabías a esa edad: el 90% del éxito se basa simplemente en insistir».

Áurea Benito
Directora de Recursos humanos de Isdin

Acababa de consumarse el magnicidio. Con el cuerpo aún caliente en el interior, nuestro protagonista se dirige a la muchedumbre agolpada a los pies de la escalinata del edificio. Se mira las palmas de las manos, tal vez todavía ensangrentadas, y eleva sus brazos al cielo reclamando la atención de los ciudadanos que vociferan delante de él.

Con los brazos levantados parece perseguir dos objetivos: apaciguar al pueblo y demostrar que, francamente, no tiene nada que esconder. Desciende por la escalinata hasta detenerse en una especie de descansillo, a medio camino entre la entrada al Senado y la calzada.

No pierde la cara a la gente, los mira todo el tiempo, pero no con aquella mirada desafiante, sino con un tipo de mirar acostumbrado a soportar envites difíciles; aquel tipo de mirada que no pierde un ápice de aplomo.

Se ajusta la toga y sus brazos, que todavía permanecían totalmente levantados por encima de la cabeza, descienden unos grados hasta situarse casi en paralelo al suelo, como si dibujasen prácticamente una cruz con su tronco.

Esta vez, el senador Bruto pide silencio al pueblo. Va a hablar.

—¡Hermanos! ¡Compatriotas! ¡Oídme defender mi causa!

—¡Callad, habla Bruto! —Grita un ciudadano.

—Romanos, compatriotas, tened calma hasta el fin. Oídme defender mi causa y guardar silencio para oírme. Creedme, por mi honor y respetad mi honra a fin de que podáis creerme.

El pueblo ha callado. Está expectante ante lo que Bruto les tiene que contar. Bruto prosigue.

—Juzgadme con vuestra rectitud y avivad los sentidos para poder mejor juzgarme.

Esta escena que acabo de describir es, tal vez, el inicio de un monólogo que me parece uno de los que mejor explica el poder que tiene la palabra para cambiar voluntades. Corresponde a un fragmento de *Julio César*, la fantástica adaptación cinematográfica que el director Joseph L. Mankiewicz hizo de la obra de Shakespeare del mismo título en 1953. En ella, Bruto se dirige al pueblo de Roma justo después de haber acabado con la vida de Julio César y, con maestría, apacigua sus ánimos tras la muerte del amado prócer.

Suelo comenzar mis talleres sobre comunicación persuasiva con este monólogo. Bueno, reconozco que a veces traiciono a Bruto con la siguiente escena de la obra, en la que un Marco Antonio magistral le devuelve la moneda con un discurso en el que, valiéndose de una maravillosa estructura argumental, coloca a Bruto y al resto de senadores magnicidas al pie de los caballos. Utilizo los monólogos de Bruto y Marco Antonio porque en ellos se aprecian buena parte de los fundamentos de la comunicación persuasiva que quiero mostrar en este libro. Independientemente de las licencias literarias que utilizase Shakespeare para recrear el suceso del asesinato de Julio César y que el diálogo de sus protagonistas sea más o menos fiel a lo que realmente sucedió ese día, los elementos útiles que cualquier experto en comunicación persuasiva explicaría están ahí: apelación al estatus, sólida estructura y estrategia argumental, movilización de sentimientos, dominio de la escena y de la comunicación no verbal y algunas cosas más que descubrirás en estas páginas.

También me gusta utilizar estos pasajes para demostrar que las bases de la comunicación persuasiva siguen siendo las mismas que hace 2500 años, cuando la retórica nace en la ciudad de Siracusa. Claro está, las formas son diferentes, hoy ya no solemos hablar en público de una manera tan teatralizada y alambicada como hace veinticinco siglos, pero los mecanismos psicológicos por los cuales una persona influye sobre otra no han variado en absoluto desde entonces.

Elementos como la apelación a la identidad, a valores sociales, a la identificación con una causa mayor o con un grupo de referencia, siguen siendo aspectos que en el siglo XXI movilizan voluntades igual como lo hacían en el siglo I de nuestra era.

Este es un libro que va a explicarte por qué y cómo nos persuaden los líderes, cuáles son los mecanismos y estrategias que utilizan, muchas veces de manera inconsciente, con el objetivo de que tú puedas adaptarlas a tu realidad y emplearlas.

Mi objetivo es que, con este libro, dispongas de la posibilidad de hacer tuyas las técnicas y estrategias que utilizan los más reputados líderes de todo el mundo para influir y convencer a otras personas, y que tengas una guía de actuación que te permita practicar de manera que puedas evaluar tus avances, de forma parecida a como lo hacen los alumnos de mis talleres.

Si lo que buscas en estas páginas son nuevas teorías o aproximaciones al liderazgo, siento decepcionarte. Tendrás que conformarte con echar un vistazo a la bibliografía del final del libro, donde dispones de una relación de un buen número de autores que aportan enfoques y teorías sobre liderazgo.

Sin embargo, sí que voy a contarte por qué una persona que dirige equipos debe liderar, y por qué no tiene más remedio que hacerlo a través de la comunicación persuasiva. Persuadir no es una opción, es un fenómeno que se da siempre que hay liderazgo. Igual que no hay vida sin oxígeno, no hay liderazgo sin persuasión. La comunicación persuasiva es al liderazgo lo que el oxígeno es a los glóbulos rojos.

De hecho, la comunicación persuasiva se da siempre que deseas conseguir algo de alguien y no empleas la coacción para hacerlo. Por tanto, no importa si en la actualidad no tienes un equipo de trabajo a tu cargo para poder poner en práctica lo que te voy a contar, porque todos tenemos que persuadir a otras personas casi a diario.

Qué vas a encontrar en este libro

Voy a explicarte en qué consiste persuadir, de cuántas maneras podemos hacerlo y qué estrategias puedes utilizar para lograrlo. También voy a mostrar por qué una persona que ejerce el mando de un equipo necesita persuadir y por qué la persuasión es la principal herramienta con la que cuenta un líder, independientemente de que pertenezca a una multinacional, a una pyme o una organización pública.
Por último, voy a contarte cómo emplear las herramientas de influencia que voy a presentarte, de forma que lo que leas tras pase las páginas del libro y llegue a formar parte de tu repertorio de habilidades.
En este punto, quiero dejar claro un par de aspectos. El primero es que si ves la persuasión como la aplicación puntual de un conjunto de técnicas o de herramientas, no te van a funcionar. Persuadir es mucho más que la aplicación de unas técnicas concretas. Persuadir e influir es un proceso de relación con otras personas por el cual esas personas te permiten que las influyas. Por lo tanto, la influencia persuasiva es un *continuum* que tiene que ver con cómo entiendes las relaciones humanas y con el funcionamiento profundo de las personas.
La segunda consideración que quiero hacerte es que las herramientas persuasivas no son técnicas para el control mental del resto de la humanidad. Puedes pensar que estoy exagerando y es cierto, pero también te sorprendería saber que muchas personas piensan que dominando estas técnicas conseguirán que el resto hagan lo que ellos quieran. Desafortunadamente, esto no funciona así.
Para acabar con esta introducción, déjame que te explique la estructura del libro. Vas a encontrar tres partes en él:

La primera servirá para situar los términos de forma que fijemos un marco para la definición de qué es y qué no es la persuasión, y para algunos aspectos que es necesario aclarar antes de profundizar en el desarrollo de la habilidad: por ejemplo, por qué somos reacios a que nos persuadan, por qué es necesario acompañar nuestras opiniones de razones, cuántas maneras existen para persuadir o cuáles son las cosas por las que discutimos.

▶

La segunda parte del libro está enfocada en el papel que juega la persuasión en el ejercicio del liderazgo. Aquí mostraré por qué no existe liderazgo sin persuasión, qué tipos de relaciones son las óptimas cuando hablamos de liderar o qué hace realmente *líder* a un líder.

▶

Por último, la tercera parte del libro está dedicada al desarrollo de la habilidad para liderar. Mostraremos cuáles son los pilares de la persuasión para un líder, extendiéndonos pormenorizadamente en cada uno de ellos y en los aspectos que los constituyen, y aprenderemos cómo construir argumentos plenos de solidez y credibilidad.

▶

El sabio dice que no hay nada más práctico que una buena teoría y en esta obra he pretendido poner la teoría al servicio de la práctica, presentando un marco conceptual que dé sentido y solidez a las partes más procedimentales del libro.

Este volumen, por descontado, no agota los enfoques posibles sobre el liderazgo y la persuasión, pero sí que pretende ser una herramienta práctica para toda aquella persona que dirija equipos, que vaya a dirigirlos o que tenga que influir en otras personas.

Un apunte final. Para que la lectura del texto sea más cómoda y fluida, utilizo un lenguaje genérico. En este sentido, cuando

hablo de líderes, directivos, jefes, etc., me refiero a ellos y a ellas. Es mucho el trabajo que todavía hay que hacer para alcanzar una cuestión de justicia como es la paridad en el mundo de la empresa. Y no me refiero a una paridad numérica, sino a una basada en una igualdad real. Resulta lamentable comprobar cómo en pleno siglo XXI la presencia de la mujer en cargos directivos sigue siendo insignificante en comparación con la presencia de hombres y cómo el sueldo que perciben las primeras es sensiblemente inferior al de los segundos, ocupando el mismo puesto.

No sé si las organizaciones serían mejores con más presencia femenina en la alta dirección, sin embargo, de lo que sí estoy seguro es que serían lugares más representativos de nuestra sociedad.

Estaré encantado y muy agradecido de recibir tus comentarios, aportaciones y consultas. Puedes hacerlo a través de esta dirección de correo electrónico: oscarfernandez@interaccionhumana.es o a través del formulario de mi página web: www.interaccionhumana.es.

En Badalona, en una mesa de la cafetería ArtEsPa

de una tarde de invierno de 2016.



Parte I

SITUANDO LOS TÉRMINOS



Acerca de por qué nos resistimos cuando descubrimos que nos quieren convencer de algo.

Adivina, adivinanza: ¿qué es aquello que quieres tener en mayor cantidad, pero que no quieres que los demás la utilicen contigo?

Respuesta: la persuasión.

Y es que nos gusta sabernos con la capacidad de poder hacer cambiar de opinión a otras personas, sin embargo, no nos gusta demasiado tener la sensación de que otra persona tiene el *poder* de hacernos variar de criterio. Nos genera una sensación de vulnerabilidad de la que solemos huir.

Lo que os voy a relatar a continuación es un fragmento de una discusión que se produjo en un taller que dirigí hace algún tiempo. Susana, es una de las protagonistas de la escena. Es responsable del área de Responsabilidad social corporativa (RSC) de una empresa de publicidad y marketing. Es un área de reciente creación con la que la Dirección general pretende contribuir activamente al mejoramiento social, económico y ambiental del entorno donde la empresa actúa.

Susana ya ha desempeñado el mismo cargo en otras organizaciones y está dispuesta a hacerlo en esta también. Lleva poco tiempo en la empresa y parte de su actual dedicación consiste en explicar al resto de directivos el enfoque que supone trabajar teniendo en cuenta los aspectos de la RSC. Pretende que estos directivos se comprometan con la idea y que se conviertan en los gestores de RSC de su área de responsabilidad.

Lamentablemente, Susana no lo tiene del todo fácil. Algunos directivos no acaban de tener clara la utilidad de lo que propone. Más bien lo ven como una nueva moda que no aporta nada sustancial a la marcha de la empresa.

El otro personaje de la escena es Manuel, responsable de Finanzas y uno de los directivos que tiene dudas sobre la utilidad de un área como la de RSC.

El taller al que asistían nuestros protagonistas llevaba por título *Cómo argumentar eficazmente* y una de las actividades que proponía, casi de inicio, fue la de presentar el departamento que cada uno de los asistentes dirigía.

Una vez que Susana finalizó su presentación, Manuel le indicó su escepticismo sobre los beneficios tangibles de su departamento, a lo que Susana, sin alterarse demasiado, respondió con la aportación de datos y ejemplos de las ventajas. Manuel, por su parte, entiende que lo que no produce directamente no es inversión, sino gasto.

Inasequible al desaliento, Susana aporta estadísticas, resultados y el valor de su experiencia en las otras organizaciones donde prestó sus servicios. En un momento de la batalla dialéctica, Manuel, con un punto de hartazgo —¡atención!, quien pierde los nervios, pierde el debate—, dice a Susana:

—¡Tú lo que quieres es convencerme!

¿Y hasta ahí podríamos llegar, no?

Si fuésemos seres racionales, la aseveración «¡tú lo que quieres es convencerme!» estaría fuera de lugar por obvia, porque ¡por supuesto!, si discuto contigo acerca de algo lo hago para convencerte de que lo que yo pienso es mejor, más adecuado, más verosímil o más certero que lo que tú mantienes. Para eso muestro mi opinión, ¿no crees?

Sin embargo, vivimos la voluntad de otra persona de hacernos cambiar de opinión casi como una ofensa personal, algo de lo que protegernos. Por ese motivo, cuando detectamos que alguien intenta cambiar nuestro parecer, nos resistimos con fuerza.

Hay, al menos, un mecanismo psicológico que puede explicar este fenómeno. Como el psicólogo Dan Ariely argumenta, sobreestimamos nuestras posesiones, les damos un valor y una importancia por encima de la que cualquier otra persona le daría. Tratamos nuestras opiniones de la misma manera que a cualquiera otra de nuestras pertenencias. En este contexto, tratamos de defendernos ante el *ataque* de otros, que pretenden que nos desprendamos de nuestras opiniones.

Es el mismo fenómeno que se da cuando alguien pone a la venta su casa y pide por ella un precio por encima del valor de mercado. Para la persona propietaria la casa es algo más que cuatro paredes y un techo, y esas reformas que realizó hace unos años tienen un valor mayor que el que le otorgaría cualquier posible comprador.

A esto añádele el componente emocional que puede llevar aparejado el punto de vista que defendemos. Si una persona respalda una postura de forma emocionalmente intensa, cualquier modificación se antojará más difícil de producirse.

Piensa en las emociones como en el adhesivo que fija las experiencias que tenemos. El pegamento puede ser de varios tipos. Los hay potentes, de los que son capaces de unir incluso el hierro. Pero también los hay más débiles, como los que utilizan los niños para pegar cartulinas.

Así, si las emociones son el adhesivo y tus opiniones los objetos que unes con él, una emoción intensa fijará con más fuerza la postura o la idea que tenga asociada, mientras que una emoción menos intensa permitirá que la idea se «despegue» con más facilidad. Esta es una de las razones por las cuales, cuando una discusión sube de tono, las posturas tienden a enquistarse más.

En la medida en que Manuel se vea atosigado o presionado por la postura de Susana, su emoción aumentará y con ella la fijación de su postura respecto a las bondades de la RSC. Sin duda, Susana necesitará otra estrategia diferente para que no parezca que intenta convencer a Manuel.

El sentimiento de pérdida

Así las cosas, piensa en lo siguiente: si estuviésemos tratando a nuestras opiniones y a nuestras creencias como si fuesen otra posesión más y además la estuviésemos sobrevalorando por el hecho de ser nuestras, sentiríamos que perdemos una propiedad valiosa al descubrir que otra persona quiere darnos el cambiazo. A fin y al cabo, esa otra persona te estaría diciendo algo así como «tu opinión, esa cosa que posees y que has poseído desde hace tiempo, no es adecuada. Abandónala y cámbiala por esta otra que te ofrezco yo y que es la buena de verdad». Es lo que puede estar sintiendo Manuel cuando Susana le pide que asuma sus planteamientos.

Numerosas investigaciones demuestran que el sentimiento de pérdida es una de las sensaciones más desagradables que puede experimentar una persona, por lo que tratamos de evitarlo por todos los medios posibles. En este caso, la evitación consistirá en aferrarnos a nuestra opinión y defenderla con uñas y dientes. Es posible que a estas alturas te estés preguntando, «pero entonces, ¿no podemos hacer cambiar de opinión a otras personas?». Por supuesto que es posible, pero digamos que hay formas más efectivas que otras. Con el enfrentamiento directo lo vas a conseguir en raras ocasiones.

Persuadir también es crear realidades

Hacer que alguien cambie de opinión es solo una parte del fenómeno de la persuasión. Digamos que siempre que consigues que una persona cambie de opinión estás persuadiendo, pero no toda persuasión consiste en hacer variar de opinión a alguien. Por ejemplo, una persona podría no tener una opinión formada al respecto de algo hasta que, después de escucharte a ti, se la crea.

Esta sería otra de las vertientes de la persuasión, crear realidades para otras personas. De hecho, desde el punto de vista del liderazgo, *crear realidades* es una de las maneras más efectivas e importantes de ejercer influencia en los equipos y es un aspecto en el que los líderes deben poner su máximo empeño.

Déjame ponerte un ejemplo de qué significa *creación de realidad*. Es harto frecuente que los líderes se acuerden de las personas de su equipo, sobre todo, cuando algo sale mal. Sin embargo, cuando una acción se lleva a cabo de forma exitosa es el momento de apuntalar e incentivarla y darle sentido:

—Te felicito, el resultado es fantástico. *Esto significa que* actuar de esta manera nos lleva a ser más eficientes y a aportar más valor.

La expresión *esto significa que...* y otras afines como *eso es así porque...*, explicitan y transmiten el significado y el sentido que el líder otorga a ese comportamiento correcto que se ha producido y que, por correcto, desea que se repita.

Crear realidades significa explicar qué significa un determinado acontecimiento, de forma que esa explicación sea asumida por otras personas como válida.

En este contexto, Susana podría adoptar la siguiente estrategia con Manuel:

1. Escuchar atentamente sus objeciones y demostrar que las tiene en cuenta.
2. Decirle que no pretende que la crea porque sí.
3. Pedirle que lleve a cabo una acción que, por pequeña que sea, acerque a Manuel a su punto de vista. Debe ser una acción que sea fácil de llevar a cabo y que garantice éxito.
4. Utilizar ese éxito en el resultado de la acción para *crear una nueva realidad*.

En este punto, Susana puede decir a Manuel algo así como:

—Manuel, gracias por la acción, te felicito por el resultado. Pienso que este resultado indica que...

Puede que Manuel no acabe de estar del todo de acuerdo con Susana, pero los resultados son los que son. Ahora solo falta que Susana le pida un pequeño paso más que lo acerque a su objetivo final, que vea la utilidad del área de RSC.

Esto es algo habitual en nuestra vida. Piensa, por ejemplo, qué hacen los padres con los niños pequeños. Cuando llevan a cabo una acción correcta, por ejemplo, acabarse toda la comida del plato, dicen cosas como:

> ¡Muy bien cariño, te lo has comido todo, como los niños mayores!

En la mente del niño se establece la siguiente relación: *comérselo todo quiere decir ser mayor*.

Y así es como se construye una realidad mental que anteriormente no existía.

En capítulos posteriores entraremos más en detalle acerca de cómo las personas formamos realidades mentales. En ese momento las nombraremos de otra manera y pasaremos a llamarlas **creencias**. Serán nuestra base de trabajo, porque toda persuasión consiste en *hacer alguna cosa* con las creencias de nuestro público.

2. ¿Persuadir? Tú lo que quieres es engañarme

Acerca de por qué relacionamos persuadir con engañar o manipular.

Lo que te voy a contar seguidamente me ocurrió hace unos 4 años, una tarde de abril en Barcelona. Acababa de dictar una conferencia en una coqueta y estimulante librería que, desgraciadamente, ya no existe. La disertación versaba sobre el papel de las actitudes en la formación de habilidades y, la verdad, salí bastante satisfecho de cómo discurrió todo. Los asistentes participaron realizando preguntas en la parte final de la reunión y, según palabras de algunas personas con las que pude hablar, pasaron una agradable y provechosa tarde.

Cuando ya había salido de la librería se me acercó una persona trajeada, un par de años más joven que yo. Calculo de unos 38 años. Tras presentarse y estrecharme la mano comenzó a alabar la conferencia que acababa de realizar así como mis dotes de orador. El primer impacto que causó en mí, lógicamente, fue de agrado. ¿A quién no le gusta que atiendan a su ego?
¿Cuál fue el problema? Que después de esa primera impresión favorable, mis alertas despertaron. Y lo hicieron porque Alejandro, que así se llamaba mi *asaltante*, comenzó a ensalzarme de forma absolutamente desmesurada y, lo que fue un agradable primer impacto, tornó en una desconfianza en toda regla. Después de varios minutos poniéndome por las nubes llegó el momento de venderme su proyecto. Lamentablemente para él, hacía tiempo que yo tenía preparado el no.
No sé qué te parecerá a ti, pero creo que la palabra *persuasión* tiene mala prensa. Vamos a comprobarlo. Imagina que son las 7 de la tarde y una persona llama a la puerta de tu casa para decirte que quiere persuadirte para que cambies de compañía de suministro eléctrico. Quiere convencerte de que la propuesta que te presenta es mejor que la que ahora disfrutas. ¿Le vas a dejar que lo haga o vas a pedirle amablemente que se vaya a *molestar* a otros vecinos?
Otro caso. Jaime, tu compañero de trabajo, te dice que la solución que propones para dar arreglo a un problema es, digamos, inadecuada. Te dice que va a convencerte de que la cambies por otra que él te propone. ¿Qué hace tu cabeza, mantiene una posición abierta a dejarse convencer o comienza a hacer una exhaustiva relación de argumentos en defensa de tu propuesta?
Y es que, como hemos visto en el capítulo anterior, la palabra persuasión o la simple idea de que alguien nos quiera persuadir tiene un efecto inmediato de elevación de las defensas. Es como si persuadir fuese un virus que provocase una repentina activación de nuestro sistema inmunológico.

En general, persuadir se ha asociado a la idea de manipular, embaucar o engañar. Se ha entendido como la utilización de maniobras, trucos y artes lingüísticas destinadas a distraer la verdad con el objetivo de hacer creer lo que *aparenta verdad*, en vez de lo que *es cierto*. Y en cierta forma, estas precauciones no son del todo exageradas. Históricamente ha habido personas dotadas de un buen dominio de la comunicación que han aprovechado esta competencia para conseguir sus fines al margen de los intereses del resto de personas, lo que, por otra parte, da buena muestra del potencial que tienen estas herramientas para mover voluntades. Esta controversia no es nueva, arranca en la Grecia del siglo V a. C. En la Atenas de Pericles, la filosofía y la retórica llegaron a su máximo esplendor con figuras como Sócrates, Platón o Aristóteles. Es en ese contexto donde las disputas entre filósofos y sofistas alcanzaron momentos realmente tensos.

Los filósofos, buscadores de la verdad última de las cosas, recriminaban a los sofistas el mal uso que hacían de la retórica, por cuanto estos últimos la entendían como el arte de hacer parecer verdad las cosas, independientemente de que lo fuesen o no. Los sofistas entendían que la verdad última de las cosas era inaprensible, así que no valía la pena malgastar el tiempo en averiguarla. Para los sofistas, la verdad es aquello que a uno le parece cierto, así que su arte consistía en conseguir hacer parecer ciertos los aspectos que ellos defendían.

Así, no es extraño que personajes como Protágoras o Gorgias, maestros sofistas, se ganasen holgadamente la vida enseñando a los atenienses cómo argumentar adecuadamente para ganar disputas, promulgar leyes o acceder a cargos políticos. El dominio de las artes de la oratoria determinaba gran parte del éxito social que una persona pudiese tener, ya que era una de las principales herramientas de ascensión social. Por contra, filósofos como Platón, preocupados sobre todo por el descubrimiento de la verdad absoluta de la experiencia, tachaban a los sofistas de impostores, embaucadores o charlatanes, dedicando buena parte de su obra a desprestigiarlos, cuando no ridiculizarlos.

Así que, como ves, asociar la idea de la persuasión con la del engaño no es nada novedoso. Los propios creadores de la retórica ya se enzarzaron en disputas al respecto.

Si lo piensas, hasta en el lenguaje común disponemos de expresiones que degradan el ejercicio de la persuasión o a quienes la utilizan. Así, hablamos de ser un *charlatán* para describir a la persona que habla mucho sin decir nada sustancioso, o utilizamos la expresión *vender la moto* como aquel intento de alguien de hacernos ver lo que no es a través de mentiras y falsedades. Incluso llamamos *retórico* a quien queremos acusar de utilizar un lenguaje rebuscado pero vacío de contenido.

Aún hoy, cuando realizo mis talleres y cursos, algunas personas continúan mostrando su precaución ante la persuasión. En esos casos, ofrezco mi postura al respecto. Para mí, las herramientas para persuadir son exactamente las mismas que las herramientas para manipular. Las mismas. La diferencia está en el uso que hagas de ellas.

Si te vales de lo que vas a aprender en este libro para manipular y salirte con la tuya, el recorrido que vas a tener va a ser muy corto. Las personas tenemos un radar para detectar la deshonestidad en los demás. Es un sistema de defensa evolutivo que nos protege precisamente de aquellos que quieren sacar provecho de nosotros. Así que a medio plazo, no conseguirás otra cosa que generar desconfianza, precisamente lo contrario de lo que se pretende con la persuasión. Como dijo Abraham Lincoln, «se puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos algún tiempo, pero no se puede engañar a todos todo el tiempo».

Es común que en mis seminarios algunos participantes se interesen por los trucos para persuadir. Bajo mi punto de vista, el término *truco* ya trasluce una utilización poco clara de las estrategias para influir en otras personas. Da la sensación de consistir en una suerte de artimañas solo accesible a unas cuantas personas que son capaces de subvertir la voluntad de otras. A mis alumnos les digo que la persuasión no consiste en controlar la voluntad de los demás por medio de ardides. Obviamente, de forma puntual puedes valerte de triquiñuelas para hacer parecer lo que no es y engañar a los demás, pero, tarde o temprano vas a perder todo lo que hayas podido ganar.

Uno de los componentes de la persuasión tiene que ver con quién eres como persona, es decir, con tu reputación. Mientras mejor reputación e imagen pública tengas, más fácilmente conseguirás convencer. Tu reputación es un castillo de naipes creado a lo largo de mucho tiempo y esfuerzo. Se ha generado

a partir de pequeños y continuados retazos de buenas impresiones, éxitos y congruencia entre lo que dices y lo que haces. Pues bien, es importante no olvidar que ese esfuerzo se puede venir al traste en un segundo, por ejemplo, si alguien se siente engañado después de descubrir la utilización artificial de algún *truco* persuasivo. Los castillos de naipes pueden ser enormes y preciosos, pero una carta mal colocada puede hacer que se venga abajo. Esta cuestión es todavía más importante en el caso de un líder.

Así las cosas, espero, no solo *que la fuerza te acompañe*, sino que confío en que *no caigas en su lado oscuro*.

¿Influir? ¿Manipular?

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE) manipular consiste en «intervenir con medios hábiles y arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia y al servicio de intereses particulares».

Aplicado a la persuasión, manipular consistiría en, de forma consciente y voluntaria, hacer parecer cierto lo que no lo es (tergiversando o sesgando los datos y las conclusiones que se derivan de estos datos) con el fin de conseguir un provecho particular. Esto quiere decir que la manipulación parte de la voluntad de una de las partes de engañar a la otra y, para ello, es posible que utilice las mismas artes persuasivas que utilizaría si honestamente pensase que lo que dice es verdad —o plausible o verosímil—. Lo que quiero decir es que para persuadir honestamente se utilizan las mismas herramientas que para manipular, así que todo depende de la voluntad de la persona que las utiliza. Pero tampoco es cuestión de escandalizarse con la idea de manipular o de ser manipulados. Tomemos la cuestión con algo

de perspectiva. Recuerdo que, hace ya algunos años, estaba impartiendo un taller de habilidades para hablar en público para una empresa pública española. Después de explicar algunas cuestiones relativas a cómo organizar una presentación comencé el bloque dedicado a las herramientas de persuasión: cómo construir argumentos sólidos, cómo presentar la información de manera adecuada en función al tipo de asistentes, cómo construir ganchos para mantener el interés, etc. Mientras estábamos trabajando esta materia observé cómo uno de los asistentes, David, no paraba de removerse en su silla. Cuantas más herramientas explicaba, más incómodo que se incomodaba él hasta que no pudo más, y me dijo: —Yo no voy a aplicar eso que estás contando porque eso es manipular.

A partir de ahí, la conversación fue, más o menos, como sigue:

Óscar:

David:

Óscar:

David:

Óscar:

David:

Óscar:

—David, ¿tienes hijos?

—Sí, una hija [illegible].

—Y, ¿qué edad tiene?

—4 años.

—¿Le gusta comer verdura?

—Pues no, la verdad es que no demasiado.

—Y ¿qué haces para que se la coma? ¿Ya le has dicho eso de que si come verdura se hará muy mayor?

—Pues, sí, es una de las cosas que le digo, que se hará mayor igual que su mamá. También le digo que si se come todo el plato papá se pondrá muy contento.

—Ah, ¿y cómo llamas a eso?

David:

Óscar:

Pues sí, a eso se le llama manipular. Todos sabemos que aunque Judith no se coma una sola hoja de verdura en toda su vida crecerá igualmente, por lo tanto, la aseveración de su padre es falsa. Queda fuera de la discusión el motivo y la intención con la que David le dice a Judith lo que le dice. El caso es que se vale de la evidencia de que la mamá come verdura y de que es mayor para relacionar los dos hechos y convertirlos en una causa-efecto que *demuestra* que lo que él dice es cierto.

¿Y qué decir de la segunda manifestación de David? Otra maravillosa causa-efecto, pero esta vez con el puntito añadido del chantaje emocional —estrategia, por otra parte, en la que los niños son auténticos maestros—.

Ese «si lo haces papá se pondrá más contento» es una de las fórmulas de manipulación más efectivas que existen porque apela a la necesidad que tiene todo niño o niña de sentirse querido por sus padres y, por tanto, de satisfacerlos.

El mensaje implícito que lanza David es «si no te comes la verdura cabe la posibilidad de que no me sienta contento contigo» y, aunque los niños a partir de los 5 o 6 años ya nos dan sopas con honda a la hora de buscar recursos para el contraataque dialéctico, en el fondo es muy posible que Judith se vea presionada afectivamente para cumplir con el deseo de su padre.

Un momento. Si en este punto te sientes culpable porque estas estrategias también las has utilizado tú, relájate, porque la intención con la que describo el episodio no es esa. Lo que quiero decir es que, bajo mi punto de vista, la diferencia entre el uso manipulativo o no de las herramientas comunicativas de persuasión es una cuestión de honestidad personal de quien las utiliza, no de las herramientas en sí. Lógicamente, David utiliza recursos manipulativos para conseguir que Judith se coma esas «cosas verdes» llamadas verdura, pero lo hace con una buena intención, aun a sabiendas de que lo que le dice a su hija no es exactamente cierto.

Nadie quiere sentirse un manipulador, pero lo cierto es que todos hemos utilizado alguna vez esta vía de actuación para conseguir lo que queremos y no por eso somos malas personas. Ahora bien, no quiero que estas palabras que acabas de leer sirvan de coartada para dar rienda suelta a tu arsenal personal de manipulación. Lo que quiero transmitirte es que lo importante es el fin con el que utilizas los recursos persuasivos, sea honesto, que busquen el bien común, sobre todo en el ámbito de las organizaciones y en la función de liderazgo, que es de lo que trata este libro. Con toda certeza en tu casa tienes tijeras y cuchillos. Lo que uno espera es que los utilices para cortar papel y untar mantequilla, por ejemplo.

Acerca de la definición de persuasión, su alcance y sus límites.

Pienso que, en este punto, va siendo hora de que definamos qué entendemos por persuasión. Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, persuadir es «inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo».

Lo interesante de la definición es la idea de variar el punto de vista o el comportamiento de alguien con *razones*, es decir, ofreciendo argumentos que soporten, justifiquen o demuestren la idea que pretendes que otra persona adopte. Ello excluye la posibilidad de usar la fuerza, el poder coercitivo o la jerarquía para conseguir tal propósito, dejando como única posibilidad —aunque suficiente— la utilización de los recursos comunicativos que todas las personas tenemos a nuestro alcance.

La idea de que persuadir se basa en ofrecer razones es de suma importancia, dado que implica que quien tiene la intención de influir, debe realizar el ejercicio de buscar los motivos, las pruebas o los indicios que demuestren que lo que dice es cierto, verosímil o plausible. Por lo tanto, persuadir es un ejercicio intelectual de quien persuade y de quien es persuadido. Del primero porque tiene que discurrir para encontrar la mejor manera posible de ordenar las ideas para conseguir que la otra parte llegue a la conclusión que pretende. Para lograrlo expondrá motivos, presentará datos o apoyará sus razones con documentos o referencias válidas que hagan creíble lo que dice. Del persuadido porque debe analizar la verosimilitud, la certeza o lo razonable de los motivos que el primero expone para llegar a creer o a estar de acuerdo con la idea o el propósito que expone. Persuadir se convierte entonces en un fenómeno por el cual una persona contempla una nueva idea, un nuevo planteamiento o realiza una determinada acción a partir de la influencia y la credibilidad ejercida por otra —u otras— persona. Por supuesto que los seres humanos hacemos cosas porque otras personas nos dicen que las hagamos y ello no quiere decir que necesariamente las realicemos persuadidos.

Por ejemplo, es posible que cuando estacionas tu vehículo en el centro de tu ciudad pagues el aparcamiento porque te hayan convencido de que es lo justo, aunque sospecho que tal vez lo hagas por temor a la consecuencia de no hacerlo —la implacable sanción—. En este caso, el pago que realizas por estacionar tu vehículo es un pago obligado, no persuadido.

Igual ocurre cuando un responsable de departamento indica seriamente a alguien de su equipo que el informe ese que lleva días posponiendo debe estar listo *para mañana por la mañana*. La realización del informe no obedecerá al efecto persuasivo de las palabras del jefe, sino al efecto coercitivo de las mismas que, implícita o explícitamente, se manifiesta cuando impone un plazo límite.

Así que para que hablemos de persuasión debe darse una situación por la cual:

1. una persona adopta un punto de vista, una idea o realiza una acción porque piensa que *es lo correcto, lo adecuado, lo pertinente* y, además,
2. ha llegado a esa conclusión porque otra persona ha influido para que piense de esa manera.

Por otra parte, al hablar de influencia alguien puede pensar que esta solo se produce cuando alguien convence a otro a través de una conversación. Es evidente que una conversación puede conseguirlo, pero no todo convencimiento se produce a partir de un diálogo, hay otras maneras, y una de ellas es importante para un líder. La persuasión a través del **ejemplo**.

Dedicaremos el capítulo 14 del libro a desarrollar la idea de persuadir con el ejemplo y cómo esta forma de influencia es mucho más potente que el mejor y más sólido de los argumentos que podamos pergeñar, pero por el momento, seguiremos aclarando conceptos en torno a la persuasión para desvincularla del engaño, la manipulación u otros ardides.

Algunas líneas atrás he manifestado que la persona que recibe una información con la intención de persuadirla de algo debe analizar la verosimilitud o la plausibilidad de lo que esa información dice con el fin de decidir si está o no de acuerdo. En un mundo donde todos fuésemos una suerte de señoras y señores Spock —o Sheldon Cooper, su versión moderna de la serie de televisión *The Big Bang Theory*— sería relativamente sencillo decidir si una información es cierta, incierta o indemostrable, porque nuestras mentes racionales y analíticas escudriñarían cada dato presentado para llegar a una decisión inequívoca. Sin embargo, las cosas no funcionan así. Por un lado, para llegar a la decisión de *si creo o no creo algo* no siempre utilizamos el análisis exhaustivo de los datos, sino que más bien ponemos en juego una suerte de mecanismo heurístico mental, una especie de atajo creativo que nos hace *intuir* que algo es cierto o incierto a partir de indicios. Por ese motivo somos vulnerables para *aquello que parece ser cierto pero no lo es*.

Pongamos un ejemplo con un sencillo problema matemático. En una librería se encuentran 2 libros cuyo precio conjunto es de 110 euros, mientras que uno de ellos cuesta 100 euros más que el otro. ¿Cuál es el precio de cada uno de ellos?

Si tu respuesta es que uno cuesta 100 euros y el otro 10, tengo que decirte que eso es lo que responde la mayoría de personas, porque esa es la respuesta intuitiva, la que primero viene a nuestra mente. Y también tengo que decirte que la respuesta es incorrecta. Vamos a verlo con un poco más de detenimiento.

Según la solución errónea:

Un libro cuesta 10

El otro libro cuesta 100 euros **más**, por lo tanto, 110 euros

Sumados: 10 euros + 110 euros = ¡120 euros!

▸

▸

▸

En realidad, la respuesta correcta es la siguiente:

Libro 1: cuesta 5 euros

Libro 2: cuesta 100 euros más que el libro 1, es decir 105 euros

Total de los dos libros: 5 + 105 = 110 euros

¿A que parecía un problema sencillo? Haciendo un juego de palabras diremos, sin embargo, que el problema real es que parecía sencillo.

Efectivamente, en muchas ocasiones llegamos a conclusiones erróneas precisamente porque nuestro cerebro se deja llevar por la aparente obviedad de la información que se le presenta y esto es algo que ocurre en más ocasiones de las que *a priori* pudiésemos pensar.

No tenemos un cerebro que opere siempre de forma pulcra, analítica y racional, por lo que gran parte del mérito de la persuasión manipulativa consiste en hacer parecer cierto o lógico lo que, en realidad, no lo es.

De cómo necesitamos dar razón de nuestras opiniones para persuadir, de qué significa razonar y cuáles son los componentes de un razonamiento.

Este es un diálogo totalmente inventado, pero posiblemente no muy alejado de algunas realidades.

Colaborador: —¿Por qué dices que mi idea no es buena?

Jefe: —Porque no lo es.

Colaborador: —Ya pero, ¿por qué?

Jefe: —Porque no, porque es incompleta.

Colaborador: —Pero no me das ninguna razón concreta.

Jefe: —Sí que te la doy. La razón es que yo sé lo que digo. Dale una vuelta.

¡Y encima querrá que el colaborador quede convencido!

Tal vez te parezca un ejemplo algo exagerado pero, ¿cuántas veces no hemos visto actuaciones más o menos como esta en las organizaciones? Admitámoslo, hay ocasiones en las que pretendemos convencer a otras personas simplemente a partir de sentencias sin ningún tipo de apoyo en datos o evidencias. Una suerte de *esto es así porque yo lo digo*.
A estas afirmaciones que se expresan sin ningún tipo de apoyo o sustento probatorio las llamamos comúnmente, *opiniones* y no dejan de ser posturas o posiciones que mantenemos sin aportar justificación que las valide. Fíjate que no digo que esas opiniones no puedan ser ciertas, sino que su grado de aceptación por parte de otras personas estará muy sujeta a la coincidencia que previamente tengan estas con la idea expresada o con el nivel de credibilidad que tenga quien la crea.
Por ejemplo, tiendes a creerte más lo que lees en diarios afines a tu ideología por el simple hecho de que previamente ya pensabas de esa manera. Así que no será tan necesario que la información que presente el medio de comunicación esté apoyada en datos. Digamos que ya lees convencido de la *verdad* de la información que vas a recibir. Además, si has llegado a la convicción de que ese diario es un referente de información veraz, es más fácil que creas como cierto lo que te cuenta, por la autoridad o credibilidad que te merece.
Digamos que la cosa funciona como un bucle. Por un lado, tiendes a dar validez a una información afín a tu manera de pensar, la cual está publicada en un medio afín a tu pensamiento y, por otro lado, el hecho de que estés de acuerdo con esa información publicada en ese medio, hace que este aumente su credibilidad para ti.

Tenemos muchísimos ejemplos de esta manera de funcionar. Durante muchísimos años y para muchas personas en España lo que decía el periodista Iñaki Gabilondo iba a misa —precisamente porque era él quien lo decía. Lo mismo ocurre con David Letterman en Estados Unidos o con Jacobo Zabludovsky en México. Sus opiniones eran consideradas más veraces por ser esas figuras con una altísima credibilidad entre su público. Tal vez la idea se vea todavía más clara si pensamos en el caso contrario. Imagina, por ejemplo, el grado de credibilidad que te generaría Jerry Seinfeld o los Monty Python ofreciendo noticias económicas o políticas en tono serio. Simplemente no te los creerías. Por lo tanto, convencer simplemente por la exposición de opiniones sin ningún tipo de argumentos o datos obtiene resultados óptimos cuando quien te escucha ya manifiesta una postura favorable o acrítica con el contenido de tus opiniones.

Pero, en otras muchísimas ocasiones, esto no te resultará suficiente y si deseas que una persona cambie de opinión o te siga en una propuesta, tendrás que apoyar tu postura en datos, referencias o fuentes solventes.

En el diálogo que existe en el inicio del capítulo, probablemente ocurriría que el colaborador accedería a la petición de su jefe y «daría una vuelta» a la solución que propone. Pero otra cosa es el grado de entusiasmo y de compromiso con la que abordaría la tarea. Persuadir sirve, entre otras cosas, para que las tareas que asumimos en las organizaciones las hagamos de manera comprometida y no hay mayor compromiso que el que deriva del hecho de creer firmemente que un cometido —o un objetivo o una idea, etc.— es cierto, es veraz o es necesario.

En mis comienzos como consultor tenía que explicar cómo motivar y dirigir equipos a personas con más del doble de edad que yo. Comúnmente, me encontraba dirigiendo talleres con directivos de amplia experiencia y, con mis 25 años de edad, era relativamente normal que tuviese que apoyar y justificar mis propuestas con mayor énfasis de lo que ahora lo hago. Y no es que ahora no tenga necesidad de hacerlo, pero digamos que en aquellos años era casi imprescindible para generar la credibilidad necesaria. En aquellos años yo debía demostrar que sabía de lo que hablaba de manera más intensa que en la actualidad. Apoyaba mis planteamientos y opiniones citando a autores consagrados y a estudios publicados por las escuelas de negocio más importantes del mundo. Así, podía decir cosas como «según la Universidad de Harvard [illegible]».

Es lógico que un directivo o directiva de 50 años se preguntase qué le podía enseñar un joven de 25 años, así que hasta que no demostraba en la sesión que sabía de lo que hablaba aportando datos, referencias y dando respuesta a las preguntas que me hacían, las dudas se mantenían presentes.

En resumen, si ya te has ganado una reputación, persuadir es más sencillo. Si no es así, prepárate para sostener tus opiniones con una sólida red de datos o de referencias que apoyen lo que dices. Es a esto, entre otras cosas, a lo que llamamos razonar. Razonar es, pues, hablar dando **razones** o **motivos** para demostrar algo. Razonamos cuando explicamos a los demás los porqués de nuestras posturas, aportando datos que apoyan la certeza, verosimilitud o plausibilidad de lo que decimos.

> Quien quiera liderar a otros debe gustarle las personas, **porque** ¿quién seguiría voluntariamente a alguien del que sientes que no le gusta estar contigo?

Así, una *razón* es una proposición, una sentencia, que aportamos en beneficio o en apoyo de otra.

> A un líder debe gustarle relacionarse con personas, **porque**, de lo contrario, es difícil que mantenga una buena relación con su equipo.

Siempre que veas o escuches la conjunción *porque* estate atento, *porque* esa palabra es indicativa de la existencia de una razón. Asimismo, al conjunto de razones que aducimos para apoyar una postura lo llamamos **argumento o razonamiento**. Sería algo así como la concatenación de proposiciones que pretenden demostrar, sostener o justificar una postura. Es decir, que un argumento es el conjunto de razones que sostienen una conclusión. Por **conclusión** entendemos la idea que pretendemos demostrar:

> Un líder no puede valerse de la fuerza para imponer su criterio **(conclusión)**
> porque los líderes generan libre adhesión y cuando se emplea la fuerza, por contra, no se genera libre adhesión, sino miedo **(demostración)**.

A las razones que, de forma articulada, apoyan o soportan una conclusión las llamamos **premisas**. Una conclusión puede tener infinidad de premisas. Pero un argumento solo tiene una conclusión.

> «Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal **(conclusión)**.
> Porque si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr» **(premisa)**.
>
> Sam Walton, fundador de Walmart y Sam's Club

Como ves, no puedes desdeñar en absoluto la fuerza de la conjunción *porque* para derribar los muros de la resistencia al convencimiento. En un estudio ya clásico realizado por la psicóloga de la Universidad de Harvard Ellen Langer, se demuestra el efecto que tiene *porque* en la aceptación de los mensajes.

En el experimento, los investigadores, después de dividir a 120 personas en tres grupos, les pidieron que hiciesen fila para hacer unas fotocopias. Algunos de estos investigadores se hicieron pasar por personas corrientes y se colocaron al final de cada una de las filas con la intención de colarse.

Para cada uno de los tres grupos, los investigadores actuaron de tres maneras diferentes para conseguir colarse. A las personas del primer grupo se les dijo algo como:

—Discúlpeme, tengo 20 páginas. ¿Podría usar la fotocopiadora?

En este caso, el 60% de las personas accedieron a los deseos del experimentador camuflado.

A las personas del segundo grupo se les dijo algo así como:

—Discúlpeme, tengo 20 páginas. ¿Podría usar la fotocopiadora *porque* estoy en un apuro?

En este caso, el número de personas que accedieron a la petición del experimentador se disparó hasta el 94%.

Podría pensarse que el motivo de esta diferencia estuviese en el hecho de manifestar «estar en un apuro», así que los experimentadores decidieron comprobar si esto era así utilizando al tercer grupo de experimentación. A estos les dijeron lo siguiente:

—Discúlpeme, tengo cinco páginas. ¿Podría usar la fotocopiadora porque debo hacer algunas copias?

Si prestas atención a esta última petición, no se aduce ningún tipo de motivo para pasar por delante de las demás personas, sino que lo que se expresa es casi una tautología, un pensamiento circular, algo así como «déjame utilizar la fotocopiadora porque tengo que utilizar la fotocopiadora». Pues, aun así, los resultados son concluyentes: el 93% de las personas accedieron a la petición.

No hay lugar a la duda. Somos especialmente sensibles a las peticiones cuando nos ofrecen motivos y razones. Somos más receptivos a ellas cuando justificamos lo que demandamos, cosa que un líder jamás debería olvidar, tanto si ya tiene una reputación bien ganada, como si está en vías de generarla. Así que no olvides los resultados del experimento de Ellen Langer.

Es sumamente descorazonador observar cómo, en las comunicaciones entre responsables de equipos y sus colaboradores, es habitual que los primeros indiquen a los segundos qué deben hacer sin ofrecer más apoyo a su petición que la autoridad jerárquica existente entre los dos. Cada año las organizaciones empresariales de todo el mundo invierten millones en talleres de liderazgo y de motivación y olvidan que existen recursos lingüísticos sencillos que surten un mayor efecto que muchas de las más elaboradas teorías de dirección de equipos.

Incluir *porqués* en tus peticiones hace que las personas que las reciben perciban que los canales comunicativos están abiertos entre ambos, además de entender que estas peticiones no son arbitrarias o caprichosas, sino que se fundamentan en algo más que el capricho. Asimismo, argumentar con porqués permite que tu interlocutor entienda mejor los motivos que te llevan a solicitar alguna cosa, lo cual revierte en una mayor comprensión de tu punto de vista. Cada vez que ofreces un porqué das la oportunidad a tu interlocutor de que sea más empático contigo, ya que le ofreces una perspectiva más amplia para poder entenderte.

En capítulos posteriores de este libro entraré más en detalle acerca de cómo construir argumentos sólidos. Por el momento, me conformo con que tomes en consideración la importancia de apoyar tus peticiones en razones y porqués.

De cómo el funcionamiento de nuestro cerebro deja la puerta abierta a que nos persuadan.

Imagina que tienes un concesionario de venta de coches. Las ventas de este trimestre han ido realmente bien y estás a las puertas de conseguir unos fantásticos incentivos si eres capaz de vender dos utilitarios más antes de mañana. El problema es que no puede ser cualquier utilitario, sino un modelo en concreto que desaparecerá del mercado dentro de 6 meses. Se trata del Volkspaguen Megasus XP4, realmente un buen coche. Para añadir más salsa al asunto, no puedes rebajar el precio que te indica la marca, aunque sí puedes jugar con los extras que incluyes en el coche.
Una pareja entra al concesionario. Dan una vuelta mirando los diversos modelos que hay. Se detienen y revisan con detenimiento uno en concreto: el Volkspaguen Picato HX, un modelo de una gama inmediatamente inferior al coche que tú quieres vender.
Ahí va la cuestión: ¿qué haces para vender el coche que tú deseas? En realidad, tienes varias opciones. Por ejemplo, puedes hacer esto que te indico a continuación. Después de acercarte a la pareja y ser todo lo amable que requiere la situación, les haces preguntas que tienen que ver con el tipo de uso que darán al coche, como si lo utilizarán más por carretera o por ciudad, si llevarán niños a bordo o no, etc. Intentarás que tus clientes expresen sus preferencias para poder ajustar tus argumentos como si fuese una llave a una cerradura.
A continuación, enseñarás el coche objetivo, tu Megasus XP4. No mostrarás cualquier modelo, sino el más completo, el que lleve todos los extras posibles. Te recrearás en él y pedirás a tus clientes que entren al interior y sientan la sensación de tener el volante en sus manos. Dejarás que se embriaguen con el adictivo olor a coche nuevo y, estando dentro, les pedirás que te expliquen los trayectos que hacen habitualmente o, tal vez, si están pensando realizar próximamente un viaje más o menos largo.

Seguidamente, les mostrarás el otro vehículo, el que estuvieron mirando: ese Piccato HX que nombrarás con cierto desencanto. Serás igual de amable con ellos, pero tu énfasis en el coche será distinto. Aprovecharás para comparar el Piccato con el Megasus de forma que el segundo salga ganando con relación al primero, y lo harás con cautela para que no se note tu estrategia.

Finalmente, harás números y les plantearás las siguientes opciones:

Opción 1. Piccato HX por 9.500 euros.

Opción 2. Megasus XP4 Basic por 11.100 euros.

Opción 3. Oferta especial, Megasus XP4 Full versión por 11.100 euros.

■

▸

▸

¿Por cuál de las opciones crees que se decantarán tus clientes? ¿Por cuál te decantarías tú?

Para responder a esta cuestión, lo primero que tenemos que saber es que todas nuestras decisiones (todas) se basan en comparaciones. En realidad, no decidimos que un televisor se ve bien o no hasta que no podemos compararlo con otro. Si solo existiese un televisor en el mundo, su imagen nos parecería fantástica. En cambio, cuando entramos a unos grandes almacenes y al fondo del local vemos todos los modelos y marcas, unos al lado de los otros, es relativamente sencillo decidir cuál se ve mejor. Si tú fueses el propietario de esos grandes almacenes colocarías el televisor que te interesase vender rodeado de otros similares, pero con una peor calidad de imagen. Como por arte de magia, el televisor que quieres vender aparecería, a ojos de tus clientes, como el aparato con mejor calidad de imagen —por cierto, ya sabes qué tienes que hacer para ligar. En la medida en que puedas, ves con personas similares a ti —pero un poco más feas—

Para que esto funcione, solo tienes que tener en cuenta que los objetos que utilizas como elementos de comparación sean similares al objeto que quieres que tus clientes escojan, porque la comparación resulta sencilla si los objetos son parecidos, pero se hace imposible si son objetos dispares.

Volviendo a nuestros coches, de las tres opciones que planteas, las dos segundas se parecen mucho más entre ellas, mientras que la primera es sensiblemente diferente. Como nuestras decisiones se basan en comparar cosas similares, hay muchas posibilidades de que la opción 1 (la del Volksspagen Pirrato HX) sea despreciada por tus clientes, dado que es la «más diferente». Para tu pareja de clientes es más sencillo valorar la conveniencia de elegir entre las opciones 2 y 3, porque son muy parecidas entre sí. Y eso es, justamente, lo que tú pretendías.

De alguna manera, has colocado las opciones de compra de los coches de igual manera como lo hacen los grandes almacenes con los televisores. Es más, la opción 1 ha cumplido su función como señuelo, ya que ha hecho más fácil que prestes atención a las opciones 2 y 3 al ser más fácilmente comparables. Así las cosas, entre las opciones 2 y 3, ¿cuál escogerías? No me digas más: ¡por el mismo precio, tienes un *full equip*!

Y, ¿cuál era el coche que querías vender para llegar a tus objetivos? ¿Por qué te pongo este ejemplo en un libro acerca de cómo persuaden los líderes? Lo hago para explicarte que no toda persuasión tiene que ver con ser un hábil orador o saber mucho acerca de construir argumentos sólidos. En muchos casos, la persuasión tiene que ver con la manera como nuestro cerebro toma decisiones.

Suelo explicar en mis seminarios que existen dos formas de persuadir que, por cierto, no son mutuamente excluyentes. La primera tiene que ver con cómo utilizamos el lenguaje y los recursos de la retórica, mientras que la segunda tiene relación con el conocimiento acerca de la manera como funciona nuestro cerebro a la hora de tomar decisiones, una suerte de persuasión cognitiva.

Lo que hemos visto anteriormente en el ejemplo de la venta de coches solo es una muestra de la utilización de lo que sabemos acerca del funcionamiento del cerebro en la toma de decisiones aplicado a la persuasión. Sin embargo, existen muchos más casos y ejemplos que veremos a lo largo del libro y que cualquier persona que dirige equipos de trabajo debería conocer si lo que quiere es afianzar su impacto comunicativo.

Cuando un responsable de equipo indica a sus colaboradores que el nuevo *software* de gestión que van a implantar en la organización es el que utiliza el 95% de empresas de su sector y que estas están muy contentas con el resultado que ofrece, debe saber que está utilizando un recurso persuasivo que está recogido en una ley llamada del consenso o de la conformidad social y que viene a decir, poco más o menos, que solemos hacer o pensar lo que hace o piensa la mayoría de la gente. Es decir, que nuestro comportamiento se ve muy influenciado por el comportamiento de la mayoría de las personas que nos rodean.

Existen muchísimos ejemplos cotidianos que demuestran la fuerza del pensamiento del grupo a la hora de condicionar nuestro comportamiento, y algunos de estos ejemplos son realmente curiosos. Por ejemplo, ¿te has fijado en que dentro de un ascensor todo el mundo se coloca mirando en la misma dirección o el efecto que tienen en el resto de asistentes a un concierto de música las primeras ovaciones del público? Los empresarios teatrales del siglo XIX ya conocían este fenómeno, así que contrataban a personas que se dedicaban a aplaudir o a reír en las funciones teatrales o musicales para contagiar al resto del público.

Empresas como Trip Advisor conocen la fuerza de este fenómeno y basan su éxito en el efecto que tienen las recomendaciones de los usuarios de hoteles cuando tenemos que elegir un establecimiento para nuestras vacaciones.

¿Tienes idea de montar un restaurante? ¿Por qué no contratas a un grupo de personas para que hagan cola en la puerta esperando su turno para comer? ¿No te parece que sería un gran reclamo?

Volvamos a nuestro responsable de equipo y su venta del *software*. Puede que no haya construido conscientemente esa manera de expresar su mensaje, el caso es que, al apelar al 95% de uso por parte de las grandes empresas, se vale de la ley del consenso o conformidad social para predisponer a su equipo favorablemente a la propuesta de cambio que propone.

¿Y si no fuésemos tan racionales como pensamos?

¿Qué nos dice de nuestra manera de tomar decisiones los ejemplos de la venta de coches o el cambio de *software*? Tal vez el entrañable Sheldon Cooper o Mr. Spock hubiesen revisado racionalmente todas las posibilidades de compra a la hora de adquirir uno de los coches del concesionario y no se hubiesen visto influidos por la manera de presentar las opciones.

Sin embargo, el resto de mortales terrícolas tenemos que saber que nuestro cerebro tiene una peculiar tendencia al ahorro y a la comodidad que lo hace especialmente vulnerable en el momento de tomar decisiones. ¿Por qué esto es así? Para responder a la pregunta te pido que tengas en consideración dos aspectos importantes. El primero tiene que ver con una de las principales leyes de la biología: nuestro organismo tiende a la

economía de esfuerzos, es decir, que para conseguir cualquier cosa, para alcanzar cualquier logro, por tendencia utilizará la vía que consuma la mínima energía posible. Este es un mecanismo fundamental de supervivencia ya que, en previsión de posibles momentos de escasez o de competencia por los recursos energéticos del entorno, el organismo más ahorrador tiene mayores posibilidades de sobrevivir.

El segundo aspecto está relacionado con el primero y tiene que ver con el hecho de que nuestro cerebro es un órgano que consume muchísima energía, aun en reposo. A pesar de representar solo el 2% del peso del total del cuerpo, utiliza el 20% del total del combustible disponible. De este 20%, destina entre el 60 y el 80% al mantenimiento interno, es decir, a tener en perfecto estado de revista nuestra red neuronal. Esto significa que nada más destina entre un 20 y un 40% a procesar información del exterior.

Si lo piensas, es como tener un magnífico Ferrari que se lleva el 80% de nuestro presupuesto en mantenimiento, seguros, etc. y solo deja un 20% para gasolina y peajes de autopista. Parece algo desproporcionado pero, cuando lo pones en la carretera, el resultado es ¡inigualable! De acuerdo, y ahora seguramente te preguntarás qué tiene esto que ver con la persuasión y la racionalidad. Enseguida te lo explico.

El catedrático en psicología por la Universidad de *Princeton* y Premio Nobel de economía, Daniel Kahneman, junto con su gran amigo, Amos Tversky, se interesaron por cómo las personas tomamos decisiones en entornos de incertidumbre, en situaciones en las cuales la certeza en un resultado en concreto no está claramente definida. Por ejemplo, imagina que tienes acciones de una empresa y hoy esas acciones están cayendo un 3%, ¿qué harías, las venderías o no? Supongamos que decides vender y que la cotización de la acción empieza a subir. En este caso, habrías perdido más dinero que si hubieses decidido mantener

Otra posibilidad es que, a pesar de que el precio de la acción esté cayendo, decidas no vender porque tienes la esperanza de que en la sesión de mañana cambien las tornas y la acción suba. Kahneman y Tversky descubrieron que, en tales casos, las decisiones que tomamos se alejan muy mucho de lo que podríamos considerar decisiones racionales ya que, más bien, nos dejamos guiar por ciertos atajos del pensamiento.
Si posees acciones que están cayendo en la bolsa, lo puramente racional sería vender antes de que la pérdida sea mayor, pero los resultados de sus investigaciones demuestran que, en muchos casos, las personas deciden no vender porque esperan recuperar lo perdido, lo cual, sin duda, resulta no más que una suerte de esperanza probabilística.
Lo importante de sus investigaciones es que llegaron a la conclusión de que estos «errores» o sesgos en la toma de decisiones eran debidos a la peculiar manera de funcionar que tiene nuestro cerebro. Metafóricamente, y tal y como dice el propio Kahneman, tenemos «dos cerebros»: el **sistema de funcionamiento 1** y el **sistema de funcionamiento 2**, los cuales presentan mecanismos de actuación diferenciados y se ponen en funcionamiento en contextos distintos. El primero de ellos, el sistema de funcionamiento 1, actúa constantemente, siendo una especie de escáner ocupado en revisar nuestro entorno para encontrar regularidades, patrones y conformar con ellos ideas estandarizadas a las que responder de forma inmediata y automática. Es un cerebro rápido y que consume poca energía. Digamos que si no hay ninguna novedad exterior reseñable, él tiene las riendas. Su lema sería algo así como *no news, good news*.
Necesitamos este sistema de actuación para responder de manera automática a situaciones habituales, aquellas que no necesitan ningún tipo de intervención especial porque no representan ni un peligro, ni una alerta, ni una novedad reseñable que necesite de una actuación meditada o atenta. Es el cerebro encargado de ejecutar los hábitos. Por ejemplo,

- Manejar un coche por una carretera conocida (si sabes conducir y tienes ya unos meses de experiencia conduciendo).
- Caminar a un ritmo de paseo.
- Resolver la operación 2 x 2.
- Decidir qué objeto es más alto que otro.
- Poner cara de desagrado ante un objeto que no le gusta.
- Acabar una frase como «pan para hoy y...».
- Orientar la cabeza a una fuente de sonido desagradable.
- Tomar un cubierto con la mano dominante.
- Ponerse una chaqueta comenzando por introducir el brazo habitual.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando en el exterior hay algo que no cuadra con lo que se supone que tendría que estar ocurriendo? Ahí entra en acción el segundo tipo de cerebro —recuerda que cuando hablamos de segundo tipo de cerebro, lo hacemos en sentido figurado—, un cerebro más lento en su actuación, pero más analítico, pormenorizado y fiable en sus conclusiones. A fin y al cabo, tiene que ocuparse de averiguar en qué consiste la «incidencia», de qué se trata, de dónde viene, cómo se produce, cómo responder y para llevar a cabo todo eso, necesita un cierto tiempo.

Te pongo un ejemplo. Cuando conduces por una carretera conocida, de día y con buena visibilidad, lo haces de forma automática y sin esfuerzo. De hecho, todos los automatismos, por definición, son fáciles de ejecutar. Eres capaz de ocuparte de un sinfín de cosas sin darte cuenta de que lo haces: utilizar los pedales, meter las marchas, estar atento a los espejos, a los otros coches, escuchar la radio, etc. En este caso, incluso, tu pensamiento es capaz de divagar sin que la conducción se vea afectada por ello. No obstante, ¿qué ocurre cuando conduces por una carretera que no conoces, de noche y con lluvia abundante? Es probable que tu concentración esté volcada en la carretera. También es más probable que bajes el volumen de la radio o incluso que la apagues; si llueve torrencialmente y la visibilidad es muy reducida, también es más probable que, si vas con alguien, no habléis demasiado. ¿Por qué ocurre todo eso? Porque toda tu atención está puesta en llegar a tu destino sin ningún tipo de incidencia, sano y salvo. En esta situación no habitual y difícil, necesitas el recurso de la **atención consciente** y, desgraciadamente para nosotros, este recurso tiene una capacidad limitada, por lo que la ocupamos en aquello que más necesitamos en cada momento, en el caso del ejemplo, conducir bajo condiciones difíciles.

La atención consciente es una herramienta del sistema de funcionamiento 2, que actúa como una especie de Protección Civil pero que, como contraprestación, gasta muchísima energía. Si has tenido la experiencia de conducir bajo condiciones difíciles durante un cierto tiempo, probablemente te acordarás de lo cansado que te encontraste cuando llegaste a tu destino.

Así las cosas, cuando necesitamos analizar situaciones de manera pormenorizada, cuando necesitamos resolver problemas con cierta complejidad, cuando necesitamos dar respuestas en contextos complejos o novedosos, requerimos de la actuación del sistema de funcionamiento 2, con el consiguiente coste energético que ello supone. Estos son algunos ejemplos de situaciones en las que actúa el sistema de funcionamiento 2:

Contar cuántas letras «s» hay en esta página
Encontrar las llaves de casa perdidas
Conducir de noche por una carretera con poca visibilidad
Resolver la operación 45 x 36
Encontrar a Wally
Aprender a tocar el piano
Decidir dónde vas de vacaciones entre tres destinos

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

No minusvalores el gasto energético que supone el funcionamiento del sistema 2. Por ese motivo, nuestro cerebro, si puede, tiende a evitar la acción de este costoso sistema, dejando la puerta abierta a errores sistemáticos y predecibles en la toma de decisiones. Date cuenta que digo errores *sistemáticos y predecibles*, es decir, que estos sesgos actúan de manera consistente y reiterada en todas las personas, a menos que nuestra conciencia nos alerte de ello.

Sin duda, para decepción de Mr. Spock y Sheldon Cooper, los terrícolas no somos tan racionales como pensamos. Los humanos estamos sujetos a ciertas reglas heurísticas que provocan errores de decisión que pueden ser utilizados por cualquier persona con una mínima destreza persuasiva para conseguir sus fines.

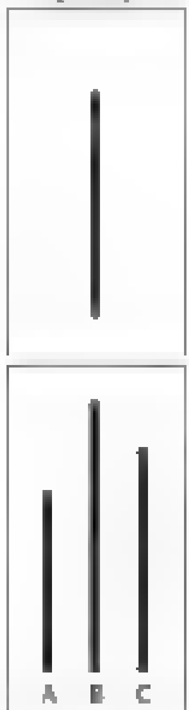
Sesgos y persuasión

«9 de cada 10 dentistas recomiendan...». Así rezaba un famoso slogan de una marca de dentífricos. Tras esta, en apariencia, sencilla frase se esconden varias estratagemas que sacaron partido a la tendencia que tiene nuestro sistema de funcionamiento para dejarse embaucar y tomar decisiones «aparentemente» racionales. Por un lado, apela al factor «mucha gente piensa o hace lo mismo». 9 de cada 10 dentistas son ¡casi todos! y ya hemos hablado de los efectos de la ley del consenso social en la manera como pensamos y actuamos las personas. Si 9 de cada 10 dentistas piensan de la misma manera con relación al dentífrico ¿serás tú capaz de pensar diferente a la mayoría?

Sé que ahora que reflexionas sobre este hecho ves con claridad que la opinión de la mayoría no tiene por qué ser cierta y que aunque muchas personas en la Edad media pensasen que la Tierra era plana, la realidad es que es una esfera achatada en los polos. Es posible que te vengan a la mente ejemplos en los que la opinión de la mayoría ha mediatizado la tuya: encontrarás numerosas situaciones en las que, por ejemplo, te ha gustado una película porque muchas personas han dicho que es magnífica. O, aunque tú no seas muy aficionado a los juegos en tu *smartphone*, has pasado más de un rato jugando a juegos de moda como Candy Crush o Apalabrados. Incluso tal vez te diste de alta en Facebook porque eras el único de tu círculo de amistades que no estaba todavía.

Uno de los experimentos más increíblemente elocuentes en este sentido lo llevó a cabo en 1951 el doctor en psicología Solomon Asch y su equipo. Con estos estudios pretendían conocer hasta qué punto la opinión de un grupo de personas podía condicionar el punto de vista de otros individuos, es decir, hasta qué punto una persona puede mantenerse independiente o someterse a la presión grupal, incluso cuando aquello sobre lo que opina es, aparentemente, obvio.

Para ello reunieron a un grupo de entre 5 y 7 personas, de los cuales todos menos uno eran cómplices del investigador. Se les dijo, falsamente, que iban a participar en un experimento de agudeza perceptiva. Dispusieron a todos los participantes (los compinches y el verdadero sujeto experimental) sentados uno al lado del otro y les mostraron un conjunto de pares de cartulinas, varias veces, como las que aparecen en la siguiente figura



El investigador fue preguntando a cada uno de los participantes cuál de las líneas de la cartulina derecha era igual a la línea de la cartulina izquierda. Si observamos el dibujo, la línea de la segunda cartulina que es igual a la línea de la primera cartulina es la C.

En realidad, la respuesta es obvia para todo el mundo, pero aquí es donde entraba en juego la trampa del experimento. Todos los participantes cómplices del investigador estaban de acuerdo para responder erróneamente a la pregunta, contestando, por ejemplo, que la opción correcta era la A. Aunque sorprendido por la respuesta de sus compañeros de experimento, el verdadero sujeto del estudio responde correctamente la primera vez, pero a medida que el experimento avanza y se van mostrando más pares de cartulinas, las sucesivas respuestas del sujeto serán exactamente las mismas que las del resto de sus compañeros de estudio. A pesar de creer que la respuesta es incorrecta. Puedes ver el vídeo del experimento siguiendo este enlace de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=[illegible]w19rZzMcd8
El experimento se llevó a cabo 123 veces con distintos participantes y los resultados son concluyentes: la presión del grupo hizo que los sujetos experimentales se dejaran llevar por la opción incorrecta en un porcentaje enorme de las ocasiones. Y es que, en general, no nos sentimos cómodos yendo a contracorriente. Somos seres sociales y el estar de acuerdo con la opinión mayoritaria del grupo de referencia hace que nos sintamos más integrados en nuestra red social. No hay nada que sosiegue más que sentirse parte de una comunidad social. Por contra, es altamente perturbador sentir que nuestra opinión contraria a la mayoría o diferente a la oficial nos aparta del confortable abrazo de la comunidad. Por otro lado, estar de acuerdo con la mayoría diluye parte de la responsabilidad de equivocarse en la toma de decisiones. Al fin y al cabo, si alguien se equivoca, ¿no lo han hecho también cientos de personas?

Ten en cuenta las veces que esto pasa en las organizaciones. ¿Cuántas veces los consejos de dirección han tomado decisiones de forma «unánime» aun cuando alguno de sus integrantes no estaba de acuerdo con la misma? ¿En cuántas ocasiones esa opinión discordante no se ha manifestado por no ir en contra de la mayoría? ¿Cuántas oportunidades de mejorar una decisión se han perdido por permanecer en el seno confortable de la opinión general?

Si lo piensas, la decisión de un tribunal tomada por unanimidad nos parece más certera que cuando los veredictos presentan posturas encontradas. Pero, ¿por qué? ¿Qué pasa en nuestra mente para que lleguemos a la conclusión de que lo que dice la mayoría es más cierto? Nuestro cerebro llega a diversas resoluciones cuando entiende que muchas personas piensan lo mismo o actúan de la misma manera. Son como axiomas que disparan el sistema de funcionamiento 1 de nuestro cerebro. Aquí tienes una muestra:

- Si lo piensa mucha gente, es que es verdad.
- Si mucha gente actúa así, es que es la forma correcta de hacerlo.
- Si mucha gente lo compra, es que es un buen producto o servicio.

▶
▶
▶

El resumen de todo ello es que, cuando debemos tomar una decisión y muchas personas ya se han posicionado de una determinada forma, nuestra mente pone un funcionamiento en *modo automático* —el sistema de funcionamiento 1—, y se rige por el falso axioma «muchas personas no pueden estar equivocadas», cuando, en realidad, tenemos muchos ejemplos en los que, precisamente, muchas personas pueden equivocarse al tomar una decisión.

El juicio experto y la autoridad

¿Sabes cuál es el otro elemento importante para la influencia que esconde la frase «9 de cada 10 dentistas»? Pues que los opinantes son precisamente dentistas. Y es que se supone que este colectivo profesional sabe de lo que habla cuando se trata de temas odontológicos, ¿no? Al fin y al cabo, si el eslogan dijese «9 de cada 10 agentes de la propiedad recomiendan Colgate» quizá más de uno podría dudar del criterio experto de los agentes de la propiedad cuando se trata de cuestiones bucales, pero ¿los dentistas? ¿Quiénes más expertos que ellos para saber si un dentífrico es el mejor?

Apelar a una autoridad en la materia para validar nuestra opinión acerca de algo ofrece resultados excelentes cuando de lo que se trata es de convencer a otras personas. Y es que damos mayor verosimilitud a las opiniones de personas o colectivos que para nosotros son relevantes, bien sea por sus conocimientos en una materia determinada o por sus valores y su ética. Lo interesante es que ese valor y la verosimilitud que le damos a estas opiniones expertas las seguimos manteniendo, incluso, en áreas que nada tienen que ver con el campo de conocimiento de esa persona. Así, lo que dijo Einstein nos parece maravilloso y sumamente relevante aunque el comentario fuese acerca de cómo conseguir que una salsa mayonesa no se corte. Este es el motivo por el cual las marcas utilizan a personajes famosos para la publicidad de sus productos. Piénsalo. Un coche no es mejor o peor si lo anuncia el tenista Rafa Nadal, pero el hecho de que protagonice la publicidad de una determinada marca, ha disparado las ventas del vehículo en España. La buena imagen y la popularidad que tiene Nadal hacen que pensemos que los vehículos que anuncia, de alguna manera, son tan fiables como él, de forma que existe una suerte de transferencia entre las cualidades del personaje y las cualidades del producto que presenta.

Si te paras a pensarlo fríamente, no tiene sentido. El hecho es que este y otros fenómenos actúan al margen del pensamiento racional consciente. Son cosas del sistema de funcionamiento 1 de tu cerebro. Y es que los casos en los que el estatus mecaniza la credibilidad de las opiniones de las personas son innumerables. Por ejemplo, ¿es posible que la opinión de alguien tenga un peso diferente para ti si te dicen que es profesor de una reputada escuela de negocios? Otro caso, ¿es posible que en un seminario de formación tengas en mayor consideración las opiniones del ponente si es autor de un libro y ha trabajado para empresas tan importantes como Telefónica, Isdin, Nuttor o Almirall?

Los datos de las investigaciones indican que, definitivamente tomarás en mayor consideración las opiniones de las personas que para ti sean relevantes por el puesto que ocupan, por su reputación profesional e, incluso, por las redes profesionales a las que estén conectados.

El efecto halo

A lo mejor la idea que te expondré a continuación no te gusta demasiado o hace que te sientas demasiado cómodo con el funcionamiento del ser humano, pero las evidencias científicas son las que son. Otorgamos mayor credibilidad a las personas que nos parecen físicamente atractivas. Parece que biológicamente tenemos cierta predisposición por las caras y aspectos físicos que nos resultan atrayentes. Por ese motivo, un cuidado aspecto físico también puede jugar una baza importante en la credibilidad que proyectas a los demás.

Existe un fenómeno llamado **efecto halo** por el cual tendemos a atribuir características positivas a aquellas personas que nos parecen atractivas. Lo relevante para el caso es que estas características positivas que atribuimos a estas personas son proyecciones mentales que realizamos sin tener ninguna base experiencial

mas que la imagen fisica que nos transmite un individuo. Esto quiere decir que a una persona con un rostro o una presencia que nos parece atractiva le atribuimos, ademas, caracteristicas como ser inteligente, tener una alta autoestima o buenas dosis de liderazgo y exito profesional.

En mis seminarios sobre persuasion y liderazgo acostumbro a realizar un ejercicio para demostrar la fuerza del efecto halo. Tengo preparadas unas fotografias de diferentes tipos de personas, extraidas de internet y de personas anonimas. Proyecto una foto y realizo una serie de preguntas a los asistentes. Por ejemplo:

- ¿A que crees que se dedica la persona?
- ¿Como es su carácter?
- ¿Que caracteristicas positivas le atribuyes?
- ¿Cuales son sus aficiones?
- ¿Que nivel economico tiene?
- ¿Que tipo de amigos frecuenta?
- ¿A que partido politico vota?

De manera consistente, los asistentes al taller otorgan adjetivos de éxito profesional y características personales como inteligencia, creatividad, innovación o liderazgo a personas bien parecidas, vestidas con trajes de calidad y con cierta elegancia en su porte. Además, este fenómeno no encuentra diferencias cuando las fotos corresponden a hombres o mujeres. Tal vez la diferencia más relevante para el tema que estamos tratando en este libro, el de la capacidad de persuasión de los líderes, sea que el grado de atracción varía enormemente cuando las fotografías corresponden a personas que sonríen o muestran rasgos de amabilidad, que cuando en las fotografías las personas aparecen con rostro serio o circunspecto. Parece que, vaya sorpresa, por otra parte, nos sentimos más atraídos por personas que nos parecen amables o «buenas personas», así que el cóctel perfecto para que tu apariencia personal genere un efecto halo favorable para tu capacidad de persuasión es que, además de que cuides tu imagen física, sonrías, demuestres amabilidad y seas una persona accesible y con unas formas cuidadas.

Puedes pensar que lo que acabas de leer es una cuestión obvia y que se corresponde más con el sentido común que con una técnica de persuasión, pero es sorprendente cómo en muchísimas ocasiones nos olvidamos de las herramientas más básicas y accesibles, y nos centramos en los aspectos más complejas y alambicados.

A mí me gusta explicarlo de esta manera. Una casa moderna y de diseño —como esas que nos deslumbran en las revistas de arquitectura— están construidas sobre cimientos básicos, elaborados con elementos que no son especialmente atractivos como el hormigón, el acero o los forjados, y que resultan imprescindibles para que el edificio no se venga abajo. Ninguna mansión, por muy espectacular que sea, es capaz de mantenerse sin esos elementos básicos de «sentido común» que son los cimientos. Así que te animo a que pienses en tu apariencia física y en la imagen que transmites como uno de los cimientos sobre los cuales sostendrás tu mansión de la persuasión.

Conclusiones al capítulo

En este punto te estoy presentando ejemplos de cómo nuestra mente toma decisiones de manera no racional y cómo ello contribuye a que seamos vulnerables a la hora de ser influenciados. En otros apartados del libro presentaré cómo puede (¿debe?) un líder utilizar estos elementos de autoridad para aumentar su ascendencia en sus equipos e insistiré mucho en la importancia que tiene cuidar la reputación y ser un ejemplo ético, como vía para ganar poder de persuasión. El motivo es que somos más influenciables por las personas a las que les otorgamos valores positivos, ya sean éticos, competenciales o ambos.

Tradicionalmente, las personas que nos dedicamos a las ciencias del comportamiento hemos hablado del pensamiento racional y el no racional asumiendo, tal vez, que la frontera estaba claramente trazada. Pero en los últimos años, las investigaciones al respecto parecen arrojar conclusiones radicalmente diferentes a lo que pensábamos hasta ahora. Al parecer, las personas no somos tan racionales como imaginábamos, sino que nos vemos afectadas por la peculiar manera de funcionar que tiene nuestro cerebro, el cual, como cualquier entidad biológica, parece preferir un tipo de funcionamiento lo más automático posible aunque ello conlleve tomar decisiones basadas en lo que «aparentemente es real». Estos sesgos del pensamiento, este dejarnos llevar por lo que parece cierto y no lo es, ofrecen el terreno abonado para la actuación de determinados patrones de persuasión, los cuales se basan precisamente en lo que «aparentemente es lógico». Estos patrones tienen la particularidad de que cuando aparecen, escapan al control del pensamiento consciente, por lo que se convierten en «invisibles» para nuestros procesos de juicio crítico.

En este capítulo y para abrir boca, hemos visto dos de estos sesgos que, además, parecen adoptar la forma de ley, aunque existen algunos más:

- Si lo dicen o hacen muchas personas, es cierto.
- Si lo dice o hace una persona de autoridad, es cierto.

Ten en cuenta que es muy difícil sustraerse a la acción de estos sesgos, por lo que conviene conocerlos para utilizarlos o contrarrestarlos, según convenga.

La persuasión no se basa tanto en la irrefutabilidad de los datos que ofrecemos para sostener un juicio, sino que más bien, se tra-

ta de la apariencia de verdad (la verosimilitud) de la información que ofrecemos. Por lo tanto, convencer a alguien de que tu propuesta es mejor que la suya pasa por presentar la información de manera que, aparentemente, a la luz de los datos que ofreces, no haya más posibilidad que llegar al punto que tú pretendes. De esto mismo nos vamos a ocupar en el siguiente capítulo.

Acerca de cómo creamos mentalmente nuestro mundo interno. De cómo nuestro mundo interno constituye lo que para nosotros es «la verdad» y de cómo «mi verdad» y «tu verdad» es la munición que utilizamos para discutir.

¿Es real la realidad? es un título prestado de un libro de uno de los más importantes e influyentes psicólogos especializados en comunicación humana, Paul Watzlawick, por el cual tengo una inmensa admiración. En esta obra Watzlawick se pregunta lo siguiente: ¿hasta qué punto es real lo que ingenuamente y sin el menor reparo solemos llamar realidad?

Aunque reconozco que la idea es muy tentadora, no es objeto de este volumen entrar en vericuetos epistemológicos ni filosóficos acerca del concepto realidad, pero sí que es necesario entender lo que un psicólogo constructivista[1] como Watzlawick explica en torno a la idea de cómo los seres humanos llegamos a la conclusión de que algo es real, porque detrás de esta explicación está buena parte de la base sobre la cual pretendo explicar la idea de «verdad» o «no verdad» cuando de lo que se trata es de persuadir a alguien de algo.

Fundamentalmente, Watzlawick plantea que existen dos tipos de realidades: las de **primer orden** y las de **segundo orden**. La realidad de primer orden es la que percibimos a través de los sentidos y de la que somos conscientes a partir de complejos mecanismos psicológicos ligados a los sistemas de percepción. Es la que está relacionada con las propiedades físicas y constatables de las cosas. Es la realidad asociada a los datos objetivos. Por

1. El constructivismo en psicología recoge aquellas teorías que se refieren al modo como las personas crean sistemas de significados para entender las experiencias que tienen en su interacción con el mundo.

ejemplo, cualquier persona que no tenga problemas de visión puede percibir el color rojo sin ningún tipo de dificultad. De ello se ocupan sus ojos y su cerebro. Así, podemos afirmar que el color rojo es real. Podríamos decir que el color rojo es verdad dado que existe. Pues bien, a esta realidad que está vinculada a los sentidos es a la que llamamos realidad de primer orden.

Pero la palabra rojo, compuesta por las letras r-o-j-o, es una construcción social. Es un acuerdo al que hemos llegado una determinada colectividad de personas castellanohablantes para nombrar a un determinado color del espectro.

Como indica Watzlawick, un niño pequeño puede detectar el color rojo sin saber que «eso» es el color rojo. Para nuestra comunidad, «rojo» significa este determinado color del espectro. A este acuerdo consensuado a partir del lenguaje lo llamamos realidad de segundo orden. Recuérdalo, no existe en sí mismo sino es por el acuerdo establecido entre las personas.

En este sentido, es importante resaltar cómo es el lenguaje el que crea esta realidad de segundo orden y de ello se derivan muchas dificultades a la hora de comunicarnos y, mucho más, de llegar a acuerdos entre las personas. ¿Por qué? Porque en la gran mayoría de las ocasiones nuestras discrepancias a la hora de entendernos no tienen que ver con la realidad de primer orden, la percibida por los sentidos, sino que tenemos desencuentros a partir de la realidad de segundo orden. El significado que una persona da a la realidad de segundo orden está ligada a la construcción mental subjetiva que realice de la experiencia en concreto y del valor que otorgue a los elementos de esa experiencia. Siguiendo con el ejemplo de los colores, una pareja probablemente no discutirá por identificar o no el color azul, pero sí pueden hacerlo si uno de ellos piensa que es un color fantástico para las paredes del comedor y el otro piensa que no pega ni con cola. Por lo tanto, es el lenguaje, como herramienta principal

de la comunicación quien determina el sentido de la experiencia que una persona vive. Es el lenguaje el que, a partir de la descripción y de la explicación de la experiencia, conforma la realidad de segundo orden.

Los pueblos esquimales han desarrollado muchas palabras para definir las diferentes cualidades de la nieve: cuando los copos están cayendo, cuando tocan el suelo, cuando la nieve se derrite al sol, etc. Para ellos, este lenguaje descriptivo de los diferentes tipos de nieve es significativo porque en un entorno rodeado de kilómetros y kilómetros de hielo, diferenciar el tipo de hielo puede suponer identificar una capa fina y no pisarla. En nuestro ámbito, estas diferencias en el lenguaje descriptivo de la nieve no son necesarias, porque nuestro entorno no lo exige.

De alguna forma, el pueblo esquimal, al tener un rico lenguaje descriptivo para los diferentes tipos de nieve, posee una realidad más rica que nosotros en ese terreno. Puede percibir más riqueza porque su lenguaje le permite establecer diferencias que crean realidades de segundo orden.

Tener una rica capacidad léxica y un muy buen dominio del lenguaje posibilita realizar disquisiciones de la realidad, establecer matices en las experiencias que dan pie a la posibilidad de generar realidades de segundo orden más útiles. Mientras más dominio del lenguaje tengas, más capacidad para explicar las experiencias del entorno.

Cuando un líder apela al «compromiso» para pedir a su equipo que aporte un plus de rendimiento, se está refiriendo a una realidad de segundo orden de difícil plasmación, porque cabe la posibilidad —bastante real, por cierto— que cada persona del equipo interprete el concepto compromiso de una forma diferente. Incluso algo más: cada persona del equipo no solo manifiesta una concreción distinta del concepto, sino que interpretará el contexto en el que el líder se dirige al equipo, e

tono en el que lo hace, la comunicación no verbal que expresa y las intenciones subyacentes que vislumbra, de manera distinta. Por tanto, es muy posible que llegue a conclusiones diferentes a la del resto de compañeros del equipo.

Por si todo ello no fuese suficientemente complejo, podemos añadir el hecho de que el líder puede interpretar que su mensaje ha sido claro y diáfano y que si alguien del equipo no lo entiende es porque no tiene la intención de entenderlo. Después de todo esto, ¿no te parece que lo verdaderamente sorprendente es que nos entendamos?

Afortunadamente para todos nosotros, la capacidad comunicacional y de entendimiento del ser humano es amplia y tenemos mecanismos muy complejos para mejorar nuestra comprensión de los mensajes no explícitos. Por ese motivo, a no ser que la persona sufra algún tipo de disfunción cognitiva, entendemos los dobles sentidos, los tonos e inflexiones de voz, el sarcasmo, la ironía, los silencios, etc. Estos mecanismos nos ayudan a dar un sentido más concreto a la ambigüedad del lenguaje.

Los vestíbulos de nuestras organizaciones están repletos de cuadros, murales y pintadas con los valores organizativos: responsabilidad, calidad, innovación, trabajo en equipo, implicación, etc. Teniendo en cuenta que son constructos ambiguos pertenecientes a realidades de segundo orden, piensa en lo siguiente: ¿todas las personas de la organización entienden lo mismo cuando los leen? Si no es así, ¿cómo esperar que estas personas asuman estos valores de forma homogénea? ¿Cómo focalizar plenamente esfuerzos si la definición que hacen de los valores es distinta? ¿Cómo salvar esta, más que posible, discrepancia?

La capacidad del lenguaje para crear realidades de segundo orden es un elemento necesario para nuestra convivencia en sociedad porque reduce la complejidad del mundo y lo encuadra en categorías más concretas, las palabras, pero también genera

toda una suerte de juego de ambigüedades que es necesario conocer si queremos comunicarnos de manera persuasiva y efectiva, porque dos personas diferentes pueden explicar una misma experiencia de manera distinta.

En el ámbito de las organizaciones este hecho es especialmente relevante, porque es a través del lenguaje como un líder explica lo que ocurre, lo que haremos y hacia dónde nos dirigimos. Es mediante la capacidad que tiene el lenguaje de crear realidades de segundo orden como los líderes organizacionales dan sentido a los valores que podemos leer en los cuadros a la entrada de las empresas. Ser consciente de esto es uno de los mejores favores que un líder puede hacerse a sí mismo. Vamos a ejemplificarlo.

Imagina que eres responsable de un equipo de cinco personas. Imagina que tu organización manifiesta que es importante para ella el **compromiso** y el trabajo en equipo. Imagina que estos aspectos importantes son conocidos por las personas de tu equipo, porque tú te has encargado de manifestarlo siempre que has tenido ocasión.

Son las 6 de la tarde, hora oficial de salida del trabajo. Una persona de tu equipo recoge su mesa de trabajo, guarda sus cosas, apaga su ordenador y se va. Tú quitas la mirada de la pantalla de tu ordenador, levantas la cabeza, observas la hora y a continuación miras a la persona que se va. Vuelves a comprobar la hora y corroboras que son las 6:05 de la tarde. No te ha gustado nada que tu colaborador se marche tan puntual. No es norma de la casa que eso sea así. Comienzas a dudar del **compromiso** de esa persona con el proyecto y los compañeros. Mañana hablarás con esta el porqué; no es el primer día que lo hace.

Al día siguiente, en la conversación con tu colaborador expones tu punto de vista. La respuesta de tu colaborador es que, precisamente porque es una persona **comprometida** con la organización y con el equipo, se esfuerza por acabar el trabajo de manera

puntual, cumpliendo plazos y acabando su jornada cuando corresponde. Además te indica que, precisamente, piensa que sus compañeros no tienen el adecuado **compromiso** con la organización cuando tienen que quedarse más tiempo del necesario por no ser suficientemente eficientes.

¡LC! ¿Quién tiene razón?

Punto de vista del líder

Compromiso = Quedarse en la empresa más allá de la hora oficial de salida —entre otras cosas.

Punto de vista del colaborador

Quedarse más allá de la hora oficial de salida = Falta de compromiso.

Date cuenta cómo una misma experiencia —salir más allá de la hora oficial— es interpretada de forma absolutamente contraria y las dos opiniones parecen razonables.

Con este ejemplo y con lo que hemos venido comentando en párrafos anteriores puedes concluir que la persuasión no se basa en la imposición de una verdad absoluta a un grupo de personas, sino que es un juego de percepciones, explicaciones y conclusiones de las experiencias que vivimos, que pugnan unas con otras por parecer las más verosímiles. Quien tenga más destrezas para hacer parecer más verosímiles sus explicaciones, tendrá más capacidad de convencimiento y de persuasión.

Por otro lado, es difícil que dos personas, un líder y un colaborador, discutan acerca de si el compromiso es un valor importante o no. Seguramente las dos partes concluirán que sí lo es. Lo más probable es que discutan acerca del significado que le otorgan al concepto compromiso. Quien logre persuadir acerca de cuál de las dos definiciones es la correcta, será quien se lleve el gato de la razón al agua.

Una de las tareas fundamentales de los líderes consiste en inspirar una visión conjunta en el equipo, construir códigos internos comunes e influir en las explicaciones y en las conclusiones a las que se llega a partir de las experiencias comunes que se viven. A eso lo llamamos construir realidades compartidas. Y ahora también sabes que estas realidades compartidas son realidades de segundo orden.

Un buen líder es aquel que consigue que su equipo le acompañe en un viaje. Para ello es necesario que logre trasladar, a cada una de las personas de su equipo, una manera de ver las cosas, una manera de hacerlas y una manera de explicarlas. Para ello no existe otro camino que construir realidades de segundo orden compartidas.

Acerca de cómo todas las discrepancias que tenemos se incluyen en tres grupos. Cómo identificarlas y cómo utilizarlas a favor o en contra de mi causa.

María es responsable del departamento de compras de una multinacional de *retail*. Es un departamento vital dentro de la organización por cuanto en él se decide, entre otras cosas, el dinero que la organización destina a todos los suministros necesarios para que la empresa pueda realizar su cometido. De su buen hacer depende contener el gasto en las compras que la empresa realiza. Como cada año, María tiene que llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de las personas de su equipo. En una de estas entrevistas, la que mantiene con el responsable de compras de mobiliario, Jaime Anglada, la situación discurre, más o menos, así:

María:

Jaime, estoy contenta con tu rendimiento de este año. Creo que has mejorado tu implicación con el departamento y la compañía, has dirigido mejor a tu equipo y has entendido mejor mis directrices. Sin embargo, creo que puedes mejorar en tu enfoque a resultados. Aquí no se trata únicamente de conseguir los productos que te indican desde el área de diseño, sino que debes obtenerlos al mejor precio posible.

Bueno, María, eso es precisamente lo que he hecho. Tenemos muy buenos precios en todo el mobiliario que compramos.

Jaime:

María:

Yo creo que no. Por ejemplo, no hay proveedores nuevos y sin proveedores nuevos, no hay posibilidad de negociar mejores precios.

Bueno, que no haya proveedores nuevos no quiere decir que no tengamos buenos precios. Los proveedores que tenemos ya nos dan buenos precios y los productos son de alta calidad.

Jaime:

Jaime, creo que te has acomodado al trabajo fácil de contar siempre con los mismos proveedores y parte de tu trabajo es proporcionar ahorro a la empresa.

María:

Me sorprende que digas que estoy acomodado con las horas que paso aquí. Es injusto lo que dices.

Jaime:

María:

Es lo mismo que pasó cuando te dije que estuvieses pendiente de Marta Juárez. Te dije que la veía desmotivada y que hablases con ella. ¿Lo hiciste? no. Hasta que Marta se fue. Entonces a correr y a ofertarle una mejora a destiempo.

Sabes muy bien que Marta ya tenía pensado irse y que no se iba a volver atrás.

Jaime:

María:

Eso es lo que tú dices, pero no sabes lo que hubiese pasado. El caso es que hemos perdido a una persona muy valiosa que se ha ido a la competencia y con información muy sensible.

Diariamente hay cientos de conversaciones que discurren como esta que acabas de leer. Comienzas discutiendo de una cosa, para acabar hablando de otras muchas que no tienen relación con la primera. Casi te diría que es lo lógico, dado que nuestro pensamiento no actúa de forma precisamente ordenada y secuencial, sino que se mueve a saltos, de conexión en conexión, de idea en idea. En la mayoría de las ocasiones, esta característica de nuestro pensar no es problemática, todo lo contrario, pero, si de lo que se trata es de argumentar de manera sólida para exponer y defender tu punto de vista, más vale que entrenes tu manera de pensar para ordenarla y encontrar los mejores razonamientos. Decía Cicerón en su obra *El orador* que «todo lo que se discute se reduce a tres cuestiones: si existe la cosa, qué es la cosa y cómo es la cosa».

Así, el primer y principal aspecto a tener en cuenta si pretendes participar en un intercambio de ideas productivo con alguien es definir la cuestión, el objeto sobre el que estás discutiendo. ¿En qué consiste la divergencia?, ¿dónde está la diferencia de pareceres? Puede que la idea te parezca obvia, pero piensa en los tipos de conversaciones como las de María y Jaime y comprobarás cómo no es una cuestión tan obvia como parece.

A pesar de que puedas creer que los motivos de disputa o confrontación que mantienes con alguien pueden ser muchos, incluso infinitos, en realidad se reducen a tres:

1. Discutir acerca de si una cosa existe o no, si un hecho se ha producido o no, si es cierto o posible o, por el contrario, incierto e imposible.

Por ejemplo, ¿es verdad o no que Rocío ha bajado su productividad en los últimos meses? Es posible que tú, como jefe o jefa de Rocío, digas que el hecho es cierto, que ha pasado, mientras que es posible que Rocío, tu colaboradora, diga que no es verdad, que no ha bajado su productividad.

A esta cuestión la llamaremos conjetural o de hechos, porque hacemos conjeturas, hipótesis, para demostrar o no la existencia actual o futura de un hecho.

2. En el caso de que, efectivamente, se haya producido el hecho, el segundo motivo por el cual dos partes discuten es acerca del nombre que tiene: ¿cómo llamamos al hecho?

Por ejemplo, en el caso de que fuese cierto que Rocío hubiese bajado su rendimiento, ¿cómo lo llamaríamos: desmotivación o desinterés?

A esta cuestión la denominamos nominal o de palabras, porque trata acerca de la definición o etiqueta que le damos a un acontecimiento.

Tal vez Rocío llame a su bajada de rendimiento desmotivación, aunque tal vez tú hables de la bajada en el rendimiento como desinterés. Como puedes intuir, que etiquetes un hecho con un nombre u otro puede determinar el posicionamiento que adoptas ante el hecho en sí y ello nos lleva a la tercera cuestión por la cual discutimos.

3. En el caso de que, efectivamente, se haya producido el hecho, ¿es bueno o es malo? ¿es beneficioso o perjudicial?, ¿la valoración es positiva o negativa?

Por ejemplo, siendo cierto que Rocío ha bajado su rendimiento, ¿eso es positivo o negativo?

Como te decía, fíjate que al describir el hecho como desmotivación o desinterés ya estás condicionando la valoración que haces del asunto en sí. Por eso a esta tercera cuestión la llamamos valorativa o evaluativa, porque en ella se confrontan los diferentes juicios de valor que damos a los hechos acontecidos.

Todas las variedades de discusión o de intercambio de ideas que se te ocurran caben en una o más de estas tres categorías. La realidad es que en una confrontación dialéctica es sumamente fácil saltar de una a otra categoría, desviándote de tu objetivo o confundiéndote en cuestiones que no son las que te interesa contrastar. Por lo tanto, los primeros pasos en toda discusión son:

1. Precisar la cuestión que te ocupa: ¿es conjetural, es nominal o es valorativa?
2. Que el debate no se desvíe de la cuestión que te ocupa.
3. Que, si tratas diversas cuestiones, estas guarden un orden lógico. Por ejemplo, no discutir acerca de si algo es bueno o malo sin saber primero si el hecho se ha producido o no.

Insisto en que es probable que en una discusión trates más de un aspecto, pero en cualquier caso, guarda el debido orden lógico para evitar que, unos minutos después, te preguntes «pero, ¿de qué demonios estamos hablando?».

En la entrevista entre María y Jaime que hemos reproducido anteriormente, Jaime hubiese tenido mejores resultados si hubiese reconducido la discusión al primer tema que estaban tratando, el de la orientación a resultados de Jaime y la mejora en los precios: ¿Es verdad o no que Jaime y su equipo han mejorado resultados? Contestando a esta pregunta con datos, la discusión queda rápidamente zanjada, cosa que no ocurre si ambos se enzarzan en apreciar si Jaime está o no está acomodado.

Pongamos por caso que los datos demuestran que Jaime y su equipo han tenido peores resultados que el año anterior. Este sería el momento de darle nombre al hecho: ¿Cómo lo llama María, acomodarse? ¿Acepta Jaime ese nombre o utiliza otro diferente? Por ejemplo, puede decir que acepta no haber rebajado el gasto pero que entra dentro de lo normal, dado que se mueve en un mercado muy especializado y con escaso número de proveedores.

Por último, dado que María define el hecho como acomodarse, es bastante probable que haga una valoración negativa del mismo, al contrario de lo que pasa con la normalidad que atribuye Jaime al hecho. Lo que es perjudicial para el entendimiento entre ambos es discutir sobre si Jaime está o no acomodado, sin haber verificado antes si se han alcanzado o no los resultados. Por tanto, en adelante, cuando discutas, recuerda seguir este orden:

- Primero: verifica si el hecho se ha producido o no.
- Segundo: determina qué nombre le das al hecho.
- Tercero y último: establece si el hecho es beneficioso o perjudicial.



Parte II

EL PAPEL DE LA PERSUASIÓN EN EL LIDERAZGO

Acerca de cómo y por qué los grupos humanos necesitan líderes para su correcto funcionamiento y de qué ocurre cuando, quien tiene que asumir el papel de líder, no lo asume.

¿Cuál es el oficio más antiguo del mundo? Si eso que estás pensando tiene que ver con el intercambio de sexo por dinero, me gustaría sugerirte otra posibilidad que creo más probable. El oficio más antiguo del mundo tiene que ver con conducir a un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo determinado. Para mí, el oficio más antiguo del mundo es liderar.

Imagino a comunidades primitivas de hombres y mujeres en las que algunos individuos escogidos poseían un poder especial sobre los demás, una suerte de ascendencia por la que ejercían su autoridad para decidir sobre aspectos importantes en la vida del grupo: dónde establecerse, dónde ir a cazar o cuándo desplazarse a otros territorios. Estos hombres y mujeres, a partir de esa autoridad, eran capaces de coordinar el imaginario colectivo del grupo, marcar directrices, tomar decisiones y enardecer a sus seguidores minutos antes de ir a cazar o en situaciones de conflicto con otros grupos humanos. Es decir, estas personas lideraban.

De hecho, no existe ningún colectivo humano medianamente complejo que no cuente, aunque sea de manera informal, con la figura de un líder. Esto ha sido así desde las primeras civilizaciones y sigue siendo vigente en la actualidad. Y es que, si lo piensas, la vida del grupo es más sencilla cuando existe alguien que se encarga de marcar el rumbo y tomar decisiones porque, en momentos críticos, este hecho es profundamente adaptativo al agilizar la acción del colectivo.

Así que, hablando de liderazgo, una de las primeras cuestiones que debemos dejar claras es que los equipos de trabajo necesitan de los líderes para funcionar con eficacia. Es más, dado que la existencia de líderes implica la existencia de seguidores, ningún equipo puede alcanzar sus logros de manera plena si sus miembros no asumen el papel que juegan cada uno dentro de su seno

Por hacer un símil deportivo, podríamos decir que en un equipo de fútbol es importante que el portero haga de portero y el delantero de delantero. Pero además, también se precisa que el portero no quiera marcar goles, ni el delantero parar penaltis. ¿Y qué ocurre cuando esto no es así?

A lo largo de mi trayectoria profesional he sido testigo de cómo equipos de trabajo formados por excelentes profesionales entraban en parálisis porque la persona que los dirigía no asumía el papel y las responsabilidades de su puesto de dirección.

Realizo parte de mi tarea como consultor de habilidades comunicativas y de liderazgo en empresas públicas. A lo largo de todos estos años de carrera profesional he tenido la suerte de conocer una gran variedad de realidades en este ámbito y he observado un fenómeno que creo que es más frecuente en este tipo de organizaciones que en la empresa privada: la falta de asunción del rol de directivo-líder.

En las organizaciones públicas es común que las personas que llegan a un puesto de dirección tarden demasiado en asumir el rol y las responsabilidades que conllevan el ejercicio del liderazgo. En este artículo creo necesario apuntar tres posibles causas, dado que las consecuencias de no asumir plenamente el ejercicio del liderazgo afectan a la capacidad de influencia del líder.

La primera razón es que la motivación inicial de quien accede al cargo directivo puede que no tenga nada que ver con comandar un equipo y ejercer de líder, sino que el cargo se ha alcanzado por ser la única vía posible de promoción profesional después de años ejerciendo como técnico. En estos casos, lidiar con un equipo de trabajo sería una especie de consecuencia añadida, cuando no deseada, de una mejora profesional.

La segunda de las causas tiene que ver con la fórmula de acceso a los puestos de dirección en las administraciones públicas. Dejando al margen a los cargos de confianza, una persona accede a comandar equipos a partir de una oposición, sin necesidad de disponer de experiencia previa como líder —este aspecto no es exclusivo del mundo público y siempre existe una primera vez para todo, incluido dirigir personas—. Sin embargo, en la administración pública es más factible que la primera experiencia de dirección que tenga alguien sea para ejercer de directivo —esto es poco frecuente en la empresa privada, donde los ascensos profesionales son más progresivos—.

Así las cosas, es lógico que quien accede a un cargo de responsabilidad pueda sentirse inseguro y priorice cuestiones administrativas y técnicas —que conoce ampliamente—, por delante de las propias del liderazgo y de la dirección de personas, mucho más complejas y en las que carece de experiencia.

En mis seminarios suelo preguntar a los empleados del ámbito público por el porcentaje de tiempo que dedican a actividades técnicas en relación al que dedican a cuestiones de dirección y, aunque estos porcentajes deben variar en función de la escala jerárquica que ocupan, el resultado es que, en general, buena parte del tiempo lo dedican a tareas técnicas. Cuando les pido que justifiquen el resultado del ejercicio y la falta de tiempo de dedicación al liderazgo y liderar, suelen decir que nunca tienen tiempo para tareas como planificar, pensar en mejoras o implicar al equipo, entre otras que son propias del liderazgo.

Mi impresión general es que, en muchos casos, las tareas propias del liderazgo desplazan de la zona de confort a muchos jefes y directivos, por lo que estas cuestiones se relegan por detrás de las cuestiones técnicas que, por otra parte, son más visibles a corto plazo.

El tercer y último aspecto que voy a mencionar, y que yo considero casi exclusivo del entorno público, tiene que ver con ciertas ideas arraigadas en la cultura organizativa de las administraciones. Hasta hace bien poco tiempo, la empresa pública se ha resistido a incorporar todo lo que se acercase al lenguaje de la empresa privada: productividad, rendimiento, logro de resultados, evaluación de personal, dirección por objetivos, etc. En contraposición, tuvo cierto éxito la idea de que las relaciones entre los miembros del equipo deben regirse por parámetros democráticos, en donde todas las personas son iguales en términos de relación y de participación en la marcha del equipo. En los últimos tiempos esta visión está cambiando, pero todavía hoy existe cierta confusión acerca de la relación que debe existir entre un líder moderno y su equipo de trabajo.

La democracia es el mejor de los regímenes políticos que conocemos para vivir en sociedad. No obstante, las organizaciones públicas y privadas funcionan jerárquicamente, lo que significa que hay personas que tienen la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones, y otras que tienen la responsabilidad de ejecutar las directrices que les llegan.

En el mundo organizativo se confunde la idea de democracia con la de líder democrático, y son conceptos muy diferentes. Que un líder sea democrático, es decir, que favorezca la aparición de opiniones en el seno del equipo, que potencie las discusiones y los puntos de vista divergentes, que pida sugerencias antes de tomar decisiones, etc., no quiere decir que todas las personas del equipo tengan que ser iguales desde el punto de vista de la responsabilidad interna, ni que las decisiones se deban tomar por votación, y menos por consenso.

Insisto en la idea de que las organizaciones son jerárquicas y eso supone que, para funcionar de forma correcta, todo el mundo tiene que conocer y asumir el papel diferencial que juega en el equipo. Los integrantes de un equipo de trabajo necesitan saber qué rumbo toma la organización a corto, medio y largo plazo, qué resultados se espera de ellos —no solo desde el punto de vista de los resultados—, sino también del desempeño de los propios seguidores.

Necesitan también de alguien que se ocupe de facilitar e incentivar un clima organizativo que fomente las buenas prácticas, que genere una relación adecuada entre sus miembros, que sepa implicarlos y alinear voluntades, y que propicie que las personas alcancen, al menos parcialmente, sus objetivos personales y profesionales. Todo eso solo puede hacerlo alguien que se ponga al frente del equipo y que demuestre destreza a la hora de llevarlo a cabo. De ello depende, en buena medida, que las organizaciones alcancen sus metas.

Liderar es algo consustancial a los equipos de trabajo. No existen líderes sin equipos, ni tampoco existen buenos equipos sin líderes. Por eso, los equipos con un liderazgo poco efectivo o, simplemente ausente, pierden el rumbo y tienden a rebajar sus prestaciones y la calidad del trabajo que realizan.

Comandar equipos es difícil y puede llegar a generar cierto vértigo, así que una manera de contrarrestarlo es no asumiendo el papel de líder. Sin embargo, los miembros de un equipo, ante situaciones complejas, buscan la figura de la persona que les indique el camino a seguir. Tal y como pasaba en las sociedades primitivas, en la actualidad sigue siendo necesario un jefe de la tribu que asuma el papel que conlleva el oficio más antiguo del mundo. Confundir el rol y la relación que conlleva el liderazgo genera problemas como los que vamos a ver en el siguiente capítulo.

9. Relaciones simétricas versus relaciones complementarias

Sobre los dos tipos de relación que existen entre las personas y las consecuencias que se derivan de que dos personas tengan diferente percepción de su relación.

Hace un tiempo, durante un seminario de dirección de equipos que impartía, pedí a los asistentes —mandos intermedios y responsables de departamento de una empresa española con experiencia diversa en el cargo— que explicasen a qué se dedicaban. Les indiqué que lo relataran como si se lo contasen a un amigo al que hace tiempo que no ven. El objetivo del ejercicio era conocer el grado en que asumían el rol de responsable de equipo.

Cuando respondemos a la pregunta «¿a qué te dedicas?» o «¿de qué trabajas?» podemos hacerlo de manera que implique más o menos a nuestra identidad. Por ejemplo, podemos decir «trabajo en tal empresa» o podemos contestar «soy técnico de tal cosa». La primera respuesta describe dónde prestas tus servicios, mientras que la segunda explica quién eres con relación a la función laboral que ejerces. El grado de implicación con el que explicas tu trabajo es distinto.

La respuesta que dio una de las asistentes me llamó la atención. Marian, que es como se llama, contestó algo así como «trabajo en el departamento de calidad de [illegible]». Le indiqué que esa respuesta no describía la función que realizaba sino el lugar donde prestaba sus servicios. Después de tratar el asunto durante unos minutos confesó que le daba vergüenza decir que era directora de un departamento y que, cuando alguna persona le preguntaba de qué trabajaba, respondía de esa manera.

A partir de la respuesta de Marian puedes evaluar el grado en el que tenía asumido el rol de directiva y, sobre todo, el grado de liderazgo e influencia que podía ejercer sobre su equipo a partir de cómo se veía en el ejercicio de su función. Hay que decir que Marian tuvo la «mala suerte» de tener que dirigir a personas que anteriormente eran compañeros de equipo. Es decir, que pasó de una relación de igual a igual a una relación en donde, desde el punto de vista de la función que tenía que ocupar, ya no eran iguales. Y precisamente ahí radica parte de la resistencia a asumir las responsabilidades que conlleva el liderazgo: entender que la relación con tu equipo no es de igual a igual.

Quiero aclarar que cuando digo que la relación entre un líder y su equipo no es de igual a igual, no estoy realizando ningún tipo de juicio acerca de las personas implicadas, sino que estoy etiquetando el tipo de vínculo comunicativo que establecen a partir del lugar subjetivo que ocupan en la relación.

Paul Watzlawick, del que ya hemos hablado en algún otro capítulo, indicó que las personas podemos establecer dos patrones diferentes de relación: el simétrico y el complementario. Estos patrones de relación tienen que ver con la percepción que tiene un individuo de su posición con respecto a la persona con la que está manteniendo una relación comunicativa. Esta percepción, por definición, es subjetiva.

Hablamos de una relación simétrica cuando las personas perciben su relación como de «igual a igual». Esto se demuestra en el tipo de lenguaje que utilizan y el tipo de comunicación no verbal que manifiestan. Cuando piensas en cómo te comunicas con un amigo o una amiga te darás cuenta de que el tipo de palabras que empleas, los ademanes y gestos que realizas, incluso la distancia física que te separa de la otra persona, no es exactamente del mismo estilo que cuando hablas, pongamos por caso, con tu jefe. Así que, cuando decimos que la relación

con alguien es de igual a igual, estamos describiendo un tipo de relación simétrica. Gráficamente, podemos representar esta relación de la siguiente forma:

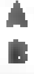
A

B

Por contra, en una relación complementaria la posición subjetiva de dos (o más) personas no es de igualdad, sino que se sitúan en diferente plano.

A nivel práctico este estilo relacional se traduce en el empleo de unos términos y una comunicación no verbal específica: por ejemplo, el empleo de fórmulas de cortesía, la utilización del usted, un tipo de comunicación más formal o protocolaria o incluso algo tan sintomático como lo siguiente: cuando un jefe o jefa quiere hablar con un colaborador suele pedir que sea éste último quien se acerque a hablar. Lo que no suele ocurrir es que sea el colaborador quien le diga al jefe «ven a mi mesa, que tenemos que hablar».

Como puedes apreciar, son pequeños rituales y formulismos que pasan desapercibidos porque los tenemos muy asumidos, pero que describen la diferente posición relativa de ambos comunicantes. Gráficamente lo podemos representar de esta manera:



Por añadir algunos ejemplos más, piensa en la manera como te comunicas con tus superiores jerárquicos a diferencia de cómo lo haces con alguna persona de tu equipo o con tus hijos. En el primer caso, en el de la comunicación con un superior jerárquico, tú ocuparías la posición **B** y en el caso de la relación comunicativa con tus hijos, la posición subjetiva que ocuparías sería la de **A**.

Hay que decir que el hecho de que se mantenga una relación complementaria con alguien, no significa que esta tenga que ser fría y distante, son cosas distintas. Simplemente, las relaciones complementarias son fiel reflejo de la diferencia de autoridad que en un contexto determinado se establece entre dos personas. En mi trabajo como formador, *coach* y conferenciante, la relación que se establece entre mis clientes y yo en el contexto del trabajo es complementaria. Por un lado, mis clientes esperan de mí un conocimiento experto en la materia que vamos a tratar y, por otro lado, yo tengo la expectativa de que estas personas adopten una posición de receptores de este conocimiento experto.

Si estas percepciones no fuesen complementarias, es decir, si en el contexto de la formación o del *coaching*, la relación entre mis clientes y yo fuese simétrica, significaría que nos situamos en el mismo plano subjetivo y si la relación es de igual a igual ¿qué puedo enseñarles?

Existe un entorno en el que la confusión de plano es paradigmática: la relación entre padres e hijos. En los últimos años no es raro escuchar, en boca de madres y padres, que mantienen una relación de amistad con sus hijos. La frase suena muy bien y parece altamente deseable. Un padre o una madre que es amigo o amiga de su vástago. De acuerdo.

Pongámonos en situación. Isabel es una joven de 15 años de edad que comienza a salir por las tardes a divertirse con sus amigos. Isabel tiene una fantástica relación con sus padres, una relación sincera y abierta en la que ella se siente con total confianza para explicar las cosas que le preocupan. Ana y Daniel, madre y padre de Isabel, explican habitualmente que la relación que mantienen con su hija es de franca amistad.

Isabel sale desde hace cuatro meses con un chico de 17 años, Marcos. Los padres de Isabel conocen a Marcos porque en más

de una ocasión ha estado con ellos en casa. Un día Isabel cuenta a su madre que quiere salir por la noche con Marcos y que volverá a eso de las 6 de la mañana. Ana le dice que no le da permiso, porque 15 años no es edad suficiente para llegar tan tarde. Daniel apoya la postura de Ana. Isabel se queda perpleja, confundida y frustrada. ¿Por qué?

Veamos. ¿Te imaginas a un amigo diciéndote la hora a la que tienes que llegar a casa? ¿verdad que no? A tus amigos les permites que te den opiniones, consejos, sugerencias, pero no que te marquen reglas de este estilo. Una relación de amistad es una relación simétrica, mientras que establecer reglas y normas de comportamiento tiene que ver con otro tipo de relación: la complementaria.

Isabel se siente confundida porque el comportamiento de sus padres, impidiéndole llegar a las 6 de la mañana, es contradictorio con la relación de amistad que dicen tener con ella. Como este no es un libro sobre la relación entre padres e hijos, no voy a ahondar en la idea de que lo que necesitan los hijos son padres que hagan de padres y no padres que hagan de amigos. Pero sí que voy a insistir en el hecho de que es importante asumir que todas las relaciones humanas de comunicación se establecen desde la simetría o la complementariedad y que es de suma importancia ser consecuente con esta relación. Que las dos partes estén de acuerdo en el tipo de relación que existe entre ellas facilita enormemente el buen entendimiento, porque lo contrario, como hemos visto en los ejemplos anteriores, trae como consecuencia equívocos más o menos graves.

Cuando alguien se ve en la situación de Marian, es decir, pasa de tener una relación simétrica con sus compañeros y compañeras a tener una relación complementaria, la primera reacción que puede tener es pensar que las cosas no tienen por qué cambiar, cuando, en realidad, ya han cambiado. El ejercicio del mando

obliga a Martín a mantener una relación complementaria con las personas del equipo, porque en ese contexto laboral, unos y otros no son iguales.

Cuando laboralmente dos personas mantienen una relación complementaria, la que se sitúa en un plano superior tiene la potestad de ejercer la autoridad del puesto que ocupa: distribuir tareas, controlar el trabajo realizado, establecer objetivos y metas e incluso, sancionar si es necesario.

En una relación entre iguales, es decir, simétrica, estas potestades no existen y si una de las partes intenta asumirlas, lo más probable es que la otra parte se resista y, llegado el caso, entren en conflicto. Al fin y al cabo, ¿dónde se ha visto que entre iguales una de las partes le diga a la otra lo que tiene que hacer, cuándo hacerlo y es más, le amenace con sanciones si no lo cumple?

Así que, a priori, Martín pudo pensar que era una buena idea mantener una relación de igual a igual con su equipo, pero enseguida se dio cuenta de su error. Si tienes que decirle a alguien que cumpla con una determinada manera de proceder, si tienes que marcarle directrices y objetivos, incluso si tienes que motivarla, es necesario que tu posición relativa con respecto a tu interlocutor te sitúe en un plano superior. Si no, tus mensajes no serán aceptados o, al menos, se situarán en un mismo nivel que las indicaciones que la persona puede recibir de un amigo, un pariente o un vecino. Si como mando esto te supone algún tipo de problema moral, no te preocupes porque cuando hablo de un plano superior no me refiero a sentirte superior como persona, sino a ejercer la autoridad que se espera de ti como responsable y líder de tu equipo.

Confundir los planos significa ofrecer mensajes contradictorios que tarde o temprano desorientan a los miembros de tu equipo y a ti mismo. Entender el papel de líder o responsable de equipo, asumirlo y comprender el estilo relacional que esto supone, ayuda

a que todo el mundo entienda qué se espera de su desempeño y al líder le coloca en la mejor disposición para poder ejercer toda su influencia. Últimamente, recuerdo lo siguiente: asumir una relación complementaria con tu equipo no te hace más frío ni distante. Hay muchísimos líderes cuya relación con sus equipos es excelente, en cambio asumen sin problemas el rol que les toca jugar. Por contra, existen responsables de equipos que, no asumiendo sus responsabilidades, sumen en el caos y la desorientación al departamento. Ahora únicamente falta aclarar en qué consiste asumir el rol de líder y, antes que eso, definir en qué consiste liderar.

Acerca de la creación de compromiso como uno de los máximos objetivos del liderazgo.

Conocí las aventuras y desventuras de Oriol Grau (nombre ficticio, aunque el personaje es real) a partir de mi trabajo como *coach* con varios de sus directivos. Oriol es Director general de una división en un importante grupo de empresas de origen familiar con intereses en varios sectores de actividad y que factura más de 150 millones de euros anuales.

Como digo, mi trabajo con nueve personas que colaboran o han colaborado directamente con Oriol, me ha permitido conocer un estilo de liderar equipos basado en el ordeno y mando, en la agresividad de macho alfa, en atribuirse los logros y repartir los fracasos, en inmiscuirse en parcelas técnicas y abandonar las estrategias y en una total desconsideración hacia el trabajo de las personas de su equipo. En definitiva, con Oriol Grau tuve la ocasión de conocer a un auténtico antilíder de manual.

Dice Javier Fernández Aguado que liderar no es fácil y que quien piense que por acceder a un puesto de mando ya sabe hacerlo, es muy probable que cause estragos en sus equipos. Estoy de acuerdo con él. Además añadiría que quien piense que por acceder a un puesto directivo va a conseguir que las personas le presten atención lo va a pasar mal y va a hacerlo pasar mal a los demás.

Una de las primeras preguntas que debe hacerse un líder es la siguiente: «¿Por qué las personas de mi equipo tienen que atenderme?

Si la respuesta es «porque para eso soy el jefe», es que piensa que las relaciones laborales en el trabajo son las mismas que regían en el siglo pasado y no entiende que las motivaciones por las que una persona cumple con su cometido son bastante más complejas que la simple orden jerárquica. Responder apelando a la jerarquía es un tipo de respuesta similar a cuando muchos directivos expresan que las personas deben venir motivadas de casa. Esa manera de pensar supone que a él o a ella, como directivo, no le corresponde ningún tipo de responsabilidad en este terreno.

Lógicamente, el componente de la autoridad está presente en las relaciones laborales. Ya he indicado en otros capítulos de este volumen que todas las organizaciones funcionales son, en mayor o menor medida, jerárquicas y que es fundamental que todo el mundo entienda el papel que juega en esa jerarquía. Sin embargo, en la actualidad, la cuestión consiste no en cumplir con la tarea por obligación, sino en conseguir que alguien haga algo porque cree que «eso» es lo que hay que hacer. ¿Por qué motivo? Porque es la única forma de conseguir que la organización evolucione y alcance mayores cotas de éxito.

Uno de los aspectos críticos a la hora de alcanzar el éxito empresarial consiste en el grado de compromiso que los trabajadores de la empresa manifiestan con esta. Querido lector, querida lectora, si eres responsable de equipo o directivo, contesta a esta pregunta: ¿Cuál es el grado de compromiso que tienen las personas de tu equipo con la empresa y con el proyecto? Si tuvieses que situar el grado de compromiso en una escala del 1 al 10, ¿dónde estarían estas personas?

Mi experiencia, sobre todo en circunstancias de crisis, me dice que el compromiso de las personas en las organizaciones es manifiestamente mejorable. Los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones no acaban de creerse del todo el *leitmotiv* y los fines que rigen la acción de la empresa —entre otras cosas porque, en demasiadas ocasiones, estos son desconocidos—. En consecuencia, las personas cumplen mínimamente con su cometido y no van más allá. Así que la pregunta «¿por qué alguien de mi equipo tiene que hacerme caso?» tiene dos posibles respuestas:

1. Porque no tiene más remedio —apelación a la jerarquía—

o bien,

2. Porque cree en lo que digo —apelación al liderazgo—.

En este punto, es necesario que decidas qué tipo de respuestas deseas obtener tú de tu equipo. En algunos contextos venimos —tal vez, aún estamos— de una época en la que, por mor de la crisis, la oferta de trabajadores cualificados ha sido abundantísima. De hecho, nunca como hasta ahora las organizaciones han tenido a su alcance trabajadores con un nivel técnico tan alto. En un mercado de abundancia de personal cualificado, muchas organizaciones han creído innecesario incentivar el compromiso ya que, si un trabajador no rendía lo suficiente, simplemente lo remplazaban con otro.

Visto desde el punto de vista de los trabajadores, la presión que suponía la perspectiva de quedarse sin empleo les ha empujado a esforzarse más por cumplir con lo que las organizaciones y sus jefes pedían, pero sin que necesariamente supusiese una mayor implicación emocional con la tarea ni con la organización. Ciertamente, sentir presión por la posible pérdida del empleo no es la mejor manera de comprometerse con una idea. Se puede obligar a alguien a hacer algo pero no se puede pretender convencerle de que, eso que se ve obligado a hacer, es lo que hay que hacer.

La falta de compromiso de los trabajadores supone que una organización deje de recibir el plus de talento, creatividad y esfuerzo que se consigue cuando alguien cree firmemente en un proyecto y «viste la camiseta» del equipo. Hoy contamos con organizaciones en donde los empleados dedican largas jornadas de trabajo a «estar», cumpliendo mínimamente con los cometidos que se les encargan, sin ningún tipo de pasión en la tarea y sin identificación alguna con el rumbo y la visión de la organización.

Como indica Warren Bennis en su libro *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*: «La gente habla de decadencia de la ética laboral (...), pero, lo que existe en realidad, es un vacío de compromiso. Los líderes no han sabido inspirar visión, sentido y confianza a sus seguidores. No han sabido potenciarlos».

La pregunta que anteriormente te formulé, «¿por qué las personas de tu equipo deben tomarte en consideración?» sigue dejando perplejos a muchos responsables de equipos cuando la formulo en mis seminarios. Simplemente, muchos de ellos no se han planteado nunca que pueda haber una razón más allá de «porque es su deber». Conseguir el compromiso de las personas de tu equipo con una idea no es nada sencillo, pero sin duda, lograrlo marca la diferencia entre conseguir resultados extraordinarios o simplemente, alcanzar lo mínimo imprescindible para continuar.

Todo el mundo sabe que cada uno trabaja distinto. No todas las personas tienen el mismo talento. Con la mejora de la situación laboral, las posibilidades que tienen los mejores trabajadores de escoger en qué organización quieren volcar su talento son mayores, y uno de los factores críticos a la hora de permanecer o no en ella tiene que ver con la identificación y el compromiso con el proyecto. Por otra parte, las empresas no pueden permitirse perder a los mejores trabajadores —aquellos que marcan la diferencia—, por el hecho de que sus directivos y mandos no entiendan que una de sus principales funciones es lograr el compromiso de sus equipos.

Así las cosas, la pregunta es «¿cómo consigue un líder personas comprometidas?». La respuesta es sencilla aunque llevarlo a la práctica tenga complejidad: mediante la influencia y la persuasión.

Seguramente, al bueno de Oriol Grau esto de influir le parecería una pérdida de tiempo. Al fin y al cabo, para él las personas son absolutamente reemplazables —menos él, claro está—. Así que ¿para qué generar compromiso si lo que necesito de ti es que obedezcas? ¿Para qué involucrarte en el proyecto si lo único que tienes que hacer es ejecutar lo que te digo? ¿Para qué conseguir ganarme tu confianza si lo que necesito es que sepas que tu sueldo depende de mí?

A Oriol Grau todas las personas que están a su alrededor le parecen unos mediocres y unos incapaces —incluidos muchos de sus clientes—. Su filosofía de gobierno, su manera de entender las relaciones entre jefes y colaboradores, le impiden plantearse siquiera las necesidades de identificación con una causa que tenemos todas las personas que trabajamos. La idea de Oriol Grau de que las personas deben venir comprometidas de casa determina categóricamente su estilo de dirección y, por ende, el nivel de rendimiento de las personas de su equipo. Y estas, a poco que pueden, abandonan la organización.

Javier Fernández Aguado tiene una particular definición de «patas» en el contexto de las organizaciones. Quien considera que por haber llegado a un puesto de gobierno no existe ninguna referencia para él que no sea su santa voluntad.

Al compromiso se llega por el liderazgo, y se obtiene a través de la influencia. Así que, si lo que quieres conseguir es el compromiso de los que trabajan contigo, no te queda más remedio que persuadirles para que te sigan. ¿Acaso no consiste en eso liderar?

Acerca del alcance del concepto liderazgo y lo que supone para una persona ejercer el liderazgo y su vinculación con la influencia y la persuasión.

Hace unos años, en un seminario que realicé para Telefónica, quise comprobar cómo afectaba el compromiso con la tarea y el sentido del trabajo al rendimiento de los trabajadores. Para ello, dividí a los asistentes en dos grupos. Todos tenían que realizar la misma tarea: contar letras. Te describo el ejercicio brevemente. Cada grupo recibía una hoja con un poema y una consigna: contar cuántas letras había en el poema. Por ejemplo, en el poema 1 tenían que decir cuántas «a» y «b» había. En el poema 2 tenían que decir cuántas «a» y «b»... y así sucesivamente hasta completar un máximo de quince poemas.

Los poemas se entregaban de uno en uno, es decir, los grupos completaban la tarea del primer poema y luego decidían si querían continuar o no con el ejercicio. Por lo tanto, era voluntario contar los quince poemas. Cuando los grupos me entregaban la hoja con el resultado, yo les decía si era correcto o no. Si habían acertado tenían una recompensa, mientras que si erraban, les devolvía la hoja para que corrigiesen la respuesta. La recompensa consistía en unos minutos de descanso en el taller. A mayor acierto, mayor descanso.

Como elemento añadido al ejercicio, mi comportamiento era distinto para cada grupo. Cuando el equipo 1 me entregaba la hoja con las respuestas yo corregía realmente el ejercicio y daba un resultado de acuerdo a la realidad. Por contra, cuando era el grupo 2 quien me entregaba el ejercicio, sin mirarlo, yo simplemente decía que el resultado era correcto, rompía la hoja delante de la persona que me la entregaba y le daba la máxima recompensa. Esta conducta la mantuve tal cual, hasta el final de la tarea. Por lo tanto, para el grupo 1 mi conducta era la de un jefe que corregía el trabajo entregado y actuaba conforme al resultado real, y para el grupo 2 mi conducta como jefe era la de no atender al trabajo que me entregaban y ofrecer la máxima recompensa establecida.

El resultado del ejercicio fue sorprendente. El equipo 2 decidió poner fin a la tarea en el poema número 5, a pesar de que el 100% de las veces había obtenido la máxima recompensa. El equipo 1, a pesar de errar varias veces y tener una recompensa menor, continuó con la tarea hasta el poema 10.

¿Qué lectura podemos hacer de los resultados del ejercicio? Para mí una clarísima. Las personas necesitamos saber que el trabajo que realizamos sirve para algo, que tiene algún tipo de sentido y que cumple con alguna función. En gran medida ese sentido se lo da la actitud que el líder manifiesta sobre el mismo y sobre los trabajadores que lo desempeñan.

Cuando mi comportamiento fue el de dar importancia a la tarea que realizaba el equipo 1, corrigiendo y evaluando el trabajo realizado, daba sentido a su labor a pesar de que, como hemos visto, era realmente aburrida. Cuando ni siquiera atendía al resultado —a pesar de otorgar la máxima recompensa— los participantes tenían la sensación de que lo que realizaban no servía en absoluto y que carecía de sentido. Con este panorama, su rendimiento bajó y abandonaron la tarea antes que el equipo 1.

Encontrar el sentido en el trabajo es algo fundamental para que el rendimiento de un trabajador —y, por ende, de un equipo— sea consistente. Como se desprende del ejercicio de los poemas, buena parte del sentido lo proporciona el líder cuando demuestra interés en las tareas que realizan las personas del equipo. Cuando un trabajador es capaz de encontrarle un sentido a lo que realiza, es más factible que aumente su compromiso, sobre todo cuando las tareas son más bien rutinarias. Los líderes deben entender que, en muchísimas ocasiones, las personas de su equipo trabajan a ciegas, es decir, les falta *feedback*, carecen de información acerca de su contribución y de cómo influye en la buena marcha de la organización. Y por otra parte, la organización tampoco les ofrece una visión que trasciende más allá de la compañía: nadie les recuerda que su trabajo es importante, en el sentido de que contribuye a un bien más amplio.

¿Por qué como líder debes generar compromiso? La respuesta es simple. Porque si tienes un equipo comprometido, tienes un equipo que rinde. El compromiso te lleva a dar un plus de rendimiento que hace que llegues más allá de lo esperado a priori. Y una de las maneras a través de las cuales las personas llegamos a comprometernos con una idea, función o tarea, es porque quien lidera demuestra que lo que se hace es importante y contribuye a un bien mayor. Encontrar el sentido al trabajo genera compromiso y el compromiso genera éxito.

La anterior reflexión nos lleva directamente —por fin— a definir qué es liderar. Ya dije que entender este concepto significa conocer cómo generar compromiso en las personas. Sin embargo, antes de zambullirnos en la definición, déjame aclarar que mi voluntad no es la de ofrecerte una teoría: ya existen muchas y muy variadas. Tampoco quiero hacer una relación de las características que ha de tener un líder ni siquiera de las competencias que atesora. La bibliografía acerca de eso es realmente apabullante. Más bien, pretendo que tengas un marco y un modelo de actuación, una visión de cómo liderar, que te proporcione una guía. Pretendo que, a partir de lo que leas, puedas ajustar tu comportamiento de líder para que incorpores actuaciones que, tal vez, no llevas a cabo habitualmente. Vamos, pues, a ello.

Una de las definiciones más bellas de liderazgo que conozco la ofreció Robert Dilts, uno de los más importantes teóricos de la Programación Neurolingüística —PNL—, en su libro *Liderazgo creativo*: La creación de un mundo al que las personas deseen pertenecer.

No puedo estar más de acuerdo con esta definición, por cuanto retrata la esencia más pura de la idea de liderar: conseguir un lugar donde las personas deseen permanecer, un lugar donde las personas ofrezcan lo mejor de sí mismas, no porque se vean obligadas a ello, sino porque decidan hacerlo de esa manera, un lugar donde las personas se realicen porque encuentran sentido a su desempeño.

Y es ahí donde el líder juega un papel decisivo, porque nadie puede sustituirle en el cometido de generar esa idea y ese sentimiento en la mente y en el corazón de las personas. Pues bien, para conseguirlo no tiene otro mecanismo que la influencia y su capacidad de persuasión.

En palabras de John P. Kotter, catedrático de la Harvard Business School: «El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y cálido». Este experto indica que el liderazgo consiste en el desarrollo de una visión y unas estrategias para conseguir que las personas quieran llevarla a cabo y hacerla realidad. Dicho de otro modo, liderar consiste en trasladar una idea acerca de cómo tiene que ser el futuro común, de forma que los individuos la tomen como creíble, la entiendan como deseable, se convenzan de que es factible y, por último, la deseen como si se les hubiese ocurrido a ellos mismos.

¿Se te ocurre una manera diferente de hacerlo que no sea a través de la comunicación persuasiva y su capacidad para influir en las personas?

Quizás pienses que cuando estamos hablando de generar una visión en las personas nos estamos refiriendo únicamente a los grandes acontecimientos, a los momentos críticos de la historia o a los míticos grandes líderes que te vienen a la memoria. Claro está que la definición de liderazgo que acabas de leer está presente en la trayectoria de personajes como Alejandro Magno, Martin Luther King o Steve Jobs por poner unos ejemplos ampliamente conocidos. No obstante, la definición de liderazgo es válida para *líderes de la vida cotidiana* como tú, que tienes que conseguir que otras personas cumplan con sus cometidos y que lo hagan con el máximo compromiso posible. Liderar consiste en lograr que un grupo de personas deseen llevar a cabo lo que su líder les ha propuesto.

Incertidumbre y liderazgo

Según han convenido los historiadores, la Edad antigua duró desde el 3000 a. C. hasta el 476, año de la caída del Imperio romano de occidente, momento en el que comenzó la Edad media. Total: 3476 años de duración.

La Edad media, se prolongó hasta el 1453, cuando cayó Constantinopla en manos de los turcos y con ella el Imperio romano de oriente. Total: 977 años.
A la Edad media le sigue la Edad moderna, que se extiende hasta la Revolución francesa, en el 1789. Duración, 336 años.
La Edad contemporánea es en la que actualmente nos encontramos así que a día de hoy llevamos 227 años de periodo.
Podemos incluso, dividir la Edad contemporánea en subperiodos, como la primera Revolución industrial, que comienza a mediados del siglo XVIII y finaliza a mediados del XIX, la segunda Revolución industrial que parte a mediados del XIX para acabar, según algunos historiadores, en el año 1914 o la Revolución informática periodo en el cual estamos, según algunos sociólogos e historiadores.
Te preguntarás por qué te cuento todo esto. Fíjate. ¿No hay nada que te llame la atención en la duración de los periodos? La duración de cada periodo es sensiblemente menor que el periodo que le antecede. Siempre me ha llamado la atención cómo la historia de la humanidad parece acelerarse sin remedio. Para cualquier habitante de la Edad media su vida fue igual que la de su padre y que la del padre de su padre, y la misma que probablemente llevaría su hijo. En cambio nosotros, los habitantes del siglo XXI, no estamos muy seguros de que nuestra vida dentro de cinco años sea igual que la que disfrutamos o sufrimos en la actualidad, y este fenómeno tiene también su reflejo en nuestras organizaciones.
Para un artesano flamenco del año 1545 el manejo de su negocio, los criterios para dirigirlo y los elementos a tener en cuenta en su gestión no variaron desde el día en que dio comienzo su actividad hasta su último día de trabajo. Sin embargo, para cualquiera de nosotros lo único invariable es la incertidumbre

Atrás quedaron los años donde una empresa diseñaba planes estratégicos a diez años vista y donde las crisis eran más o menos anticipables. En la actualidad, no solo no podemos hacer planes a tan largo plazo, sino que las empresas se están habituando a cabalgar a lomos de la incertidumbre, siendo más ágiles a la hora de responder a las coyunturas del momento o incluso «creando el futuro» en vez de esperar a que este llegue.

Sin lugar a dudas, si hay dos palabras que definen los últimos años del siglo XX y estos primeros del XXI son las de incertidumbre y complejidad. Si bien la incertidumbre tiene que ver con no saber exactamente cómo serán los próximos años y, por tanto, cómo deberán responder las organizaciones a su entorno, la complejidad no tiene que ver con no ser capaces de encontrar una explicación a la situación que vivimos en cada momento, sino que, más bien, describe la maraña de variables y factores que se interrelacionan entre sí y que hacen poco predecible el porvenir a medio plazo.

Sin duda, el líder tiene que reflejar en su quehacer el tiempo que nos toca vivir, por eso su principal función consiste en gestionar el cambio. Según el profesor John P. Kotter, esta gestión del cambio tiene que ver con los siguientes aspectos:

1. **Fijar el rumbo:** desarrollo de una visión a largo plazo y de unas estrategias para alcanzarla.
2. **Alinear a las personas para la consecución de la visión y las metas:** comunicación del rumbo, preparación de coaliciones internas que entiendan la visión y que se comprometan a alcanzarla.
3. **Motivar e inspirar:** mantener a las personas en movimiento en la dirección correcta, apelar a las necesidades, valores y emociones, a pesar de las dificultades y los problemas que puedan encontrarse en el camino.

Me gustaría que prestes atención al tipo de cometido que pide Kotter a los líderes y que te preguntes acerca de las herramientas necesarias para poder llevarlo a efecto. Si el punto 1 tiene que ver con clarificar en la mente del propio líder una idea clara de futuro —la visión—, los puntos 2 y 3 consisten en trasladar esta idea a la mente de los colaboradores de la manera más fiel posible para, con posterioridad, movilizarlos en pos de ella. Es decir, primero definir un propósito y luego comunicarlo de forma que los demás quieran alcanzarlo. ¿No crees que las herramientas a las que me refería anteriormente tienen mucho que ver con la persuasión?

Por mi experiencia como consultor sé positivamente que la visión es uno de los tópicos empresariales más recurrentes en las últimas décadas y que, lamentablemente, no hemos conseguido demostrar la importancia real que tiene en el día a día de la organización. Tengo la impresión de que —salvo contadas —aunque significativas— excepciones— la visión ha tenido más éxito en el terreno de los pensadores y consultores que en la práctica real de la organización.

A pesar de que los dirigentes de nuestras organizaciones tengan una visión para su organización, considero que existen tres categorías de motivos por los cuales este concepto no se traslada a la práctica. Te dejo a ti, querido lector, que, según tu criterio y experiencia, establezcas el porcentaje de casos que corresponde a cada grupo:

- La primera categoría corresponde a los dirigentes que consideran irrelevante disponer de una visión conformada y definida para su organización. Es posible que conozcan el concepto pero entienden que eso no es para ellos, sino para empresas emblemáticas y famosas. Estos dirigentes basan su gestión en el corto y medio plazo, sobre todo en momentos de zozobra. Son dirigentes que reaccionan al ritmo de cuenta de resultados y que, en muchas ocasiones, toman sus decisiones de forma reactiva.

Si la empresa fuese un barco, el rumbo se tomaría en función solamente del estado de la mar, y sin buscar un puerto de destino.

- La segunda categoría corresponde a los dirigentes que, aun teniendo una visión definida, sólo es conocida por ellos o como máximo, por su Comité de dirección. Estos dirigentes piensan que es suficiente con que la alta jerarquía de la organización esté al tanto del puerto final del viaje y entienden que su cometido consiste en hacer que se cumplan las estrategias para llegar allí.

Si bien este barco sí que tiene un puerto de destino, sólo lo conocen el capitán y los oficiales. El resto de la tripulación se dedica a ejecutar las directrices que los primeros les ordenan sin conocer el porqué, su finalidad o el sentido que tienen. Eso sí, a los marineros se les pide abnegación, compromiso y que se sientan como si todos ellos fuesen el capitán del navío, pues ya se sabe que *uno tiene que motivarse aunque no sepa para qué*.

- El tercer grupo lo constituyen los dirigentes que tienen clara la visión de la organización y disponen de voluntad de transmitirla al resto de las personas, aunque no saben cómo hacerlo. Piensan que unos carteles en los pasillos, unos mensajes del área de marketing y un *speech* del Director general en la convención anual de la empresa son suficientes para que el mensaje cale y tenga repercusión.

El capitán de este barco sabe que toda la tripulación merece conocer el puerto de destino, lo que allí se encontrará y lo que cada uno de ellos logrará una vez esté allí. El hecho es que en la Escuela Naval le enseñaron a pilotar un barco y no se ocuparon demasiado de entrenarle para tratar con marineros. Las escuelas navales siempre entendieron que eso lo aprendería con la práctica. Pusieron mucho énfasis, sin embargo, en enseñarle cómo organizar a la tripulación, cómo distribuir las tareas y cómo controlar que estas se realizaran correctamente. Incluso conoce el código disciplinario a emplear si las cosas se salen de madre. En definitiva, todo muy normativo y encorsetado.

Los capitanes de esta categoría entienden que las tripulaciones actuales actúan de manera diferente que las de siglos pasados; quieren demostrarles que el lugar que les espera es fantástico y que la manera de llegar allí será inolvidable... Lo malo es que para hacerlo, primero delegan la comunicación en un oficial y luego, este lo comunica por escrito en el tablón de anuncios.

Todas las personas necesitamos saber que lo que hacemos tiene una finalidad, un sentido, un destino. Y deseamos que ese destino dote de significado nuestras tareas. Pero para ello, los líderes deben entender que la visión no es algo meramente decorativo o de acceso restringido, sino que se trata de algo que canaliza la energía de los miembros de la organización y fomenta su identificación con la misma.

Cualquier líder debería aspirar a que sus colaboradores sientan que la organización les pertenece y, para ello, el primer paso necesario es que la visión sea la Estrella del Norte que guíe, dé sentido y aglutine los esfuerzos de todos.

La incertidumbre, si se sabe dónde llegar, es menos incertidumbre, y liderar consiste, fundamentalmente, en conseguir que alguien desee llegar donde tú, como líder, has imaginado que hay que llegar.

Acerca de las competencias y las características que tiene un líder que ejerce de tal. Acerca de las habilidades comunicativas y persuasivas de esas competencias.

El liderazgo es un concepto juguetón. Cuando lo miras a distancia, lo reconoces: es distintivo, atractivo y deseable, como cuando miras un cuadro que admiras. En cambio, cuando estás muy próximo a él es difuso, etéreo y tiende a esconderse detrás de otras cosas menos importantes pero, en apariencia, más perentorias como la gestión. Es como si una vez que estás delante del lienzo donde plasmar tu arte, ocupases tu tiempo en la situación del caballete, en la colocación de las pinturas y en la cantidad de luz que entra en la habitación, y te olvidases de la idea que quieres plasmar en el cuadro.

A lo largo de mis años como consultor he dirigido muchos talleres de liderazgo. Cuando explico el concepto, observo lo deseable que les resulta a los asistentes. Las personas abren los ojos y asienten al escuchar los diferentes modelos. Me los imagino repitiendo internamente el mantra «quiero hacer eso», «yo quiero hacer eso».

Sin embargo, cuando les pido que diseñen un plan de acción para desarrollar sus dotes de líder, muchos de los participantes exponen un amplio muestrario de obstáculos que les impide convertirse en maestros y maestras del arte de liderar: «en mi organización las cosas funcionan de otra manera», «no tengo los recursos para poder hacer lo que dice la teoría», «mi responsable es muy controlador y marca de cerca la pauta que se tiene que seguir»...

¡Ay, cuando toca pintar el cuadro, resulta que los pinceles son inadecuados! Convertirse en líder no pasa por conocer las diferentes teorías del liderazgo que existen, igual que para convertirse en pintor no basta —ni siquiera es necesario— ser un estudioso del arte. Quien quiera convertirse en líder debe desarrollar una serie de competencias personales y ponerlas en juego para pulirlas, hacerlas crecer e incorporarlas al ADN de director de equipos.

También es necesario procurarse un contexto favorecedor de la práctica del liderazgo. Fíjate que hablo de «procurarse», que es algo muy distinto a esperar que ese contexto se produzca por sí mismo. Un líder QUIERE liderar y, para ello, es proactivo en la búsqueda de escenarios donde eso pueda producirse.

Las personas que desean liderar no esperan a ser directores generales, sino que, desde el lugar que ocupan y con la autonomía que tienen, procuran ejercer de líderes. Si aun así las circunstancias no les permite serlo, buscan nuevos horizontes donde ello sea posible. Para que un potencial líder lo sea en la práctica, necesita, básicamente, un contexto favorecedor y una serie de características personales.

Contexto favorecedor del liderazgo

Cuando el viento sopla a favor, los barcos pueden navegar con el piloto automático sin ningún tipo de dificultad. En cambio, cuando se avecinan tempestades, la mar se agita y el viento sopla con fuerza, el barco necesita de personas que den un paso adelante, fijen el rumbo, tomen fuertemente el timón y sorteen dificultades. Es en estos contextos donde se hace más necesaria la figura del líder.

Acostumbra a pasar que los líderes surgen cuando las circunstancias son complejas, los entornos difíciles y la incertidumbre gana terreno a la estabilidad. Paradójicamente, son estos contextos complejos los que los líderes encuentran idóneos para actuar. Un líder es, básicamente, un solucionador de problemas que actúa, bien directamente o bien haciendo que otras personas actúen para dar respuesta a las dificultades con las que la organización se encuentra. En momentos de incertidumbre, alto riesgo o miedo, las personas se miran las unas a las otras esperando a que alguien les diga qué tienen que hacer, hacia dónde deben dirigirse y qué meta se ha de alcanzar. Por eso es ahí donde el líder, con su actuación, ofrece tranquilidad, porque rebaja la sensación de incertidumbre al ofrecer una salida a la situación

Por tanto, ya tenemos un contexto en donde el líder actúa como tal: situaciones de crisis, nuevos retos a alcanzar o alta incertidumbre ante la aparición de un problema.

Si al pensar en un líder pensamos en un Director general, la situación con respecto a la toma de decisiones puede ser más o menos fácil, al fin y al cabo, no tiene que rendir cuentas a demasiadas personas. Esto cambia cuando el liderazgo lo debe ejercer un director de departamento o un mando intermedio, a la situación de incertidumbre le tenemos que añadir otra condición más para que el liderazgo se produzca: que la cultura organizativa lo permita.

¿Qué quiero decir con ello? Pues que la propia organización —o mejor dicho, la dirección general de la misma— permita que las personas que ocupan posiciones de jerarquía intermedia sean algo más que gestores de recursos y personas, es decir, que les permita disponer de la suficiente autonomía como para tomar decisiones, arriesgarse con nuevas ideas, que les apoye cuando se equivocan y que les impulse para proponer nuevos caminos y los lleven a la práctica. Y es aquí donde muchas organizaciones no llegan. Hablan de liderazgo, promueven talleres sobre liderazgo, fichan líderes de otras organizaciones para que les digan punto por punto lo que deben hacer. Buena parte de las organizaciones confunden liderar personas con gestionarlas y, si bien es necesario que exista una buena gestión, liderar es algo diferente.

Son muchos los autores quienes a lo largo de los años han señalado la diferencia entre la gestión y el liderazgo, pero tal vez sea John P. Kotter quien más claramente lo haya hecho. En su libro *Qué hacen los líderes* señala las siguientes diferencias:

	Gestor/Director	Líder
Misión del cometido	Gestiona la complejidad	Gestiona el cambio
Cómo lo hace	1. Planifica y presupuesta	1. Fija el rumbo
	2. Organiza y selecciona el personal	2. Alinea personas
	3. Controla y resuelve problemas	3. Motiva e inspira

El cuadro explica que la función fundamental de un gestor es la de cuidar que las cosas que tienen que pasar, pasen. Para ello buscará coherencia en los planes, medios para conseguirlos, orden en las ejecuciones y seguimiento y control de los resultados.

Sin duda, la figura del gestor es necesaria en cualquier organización ya que es el guardián de la estabilidad y el máximo responsable de que, dentro de su área de responsabilidad, se lleven a cabo los planes previstos y se alcancen los resultados esperados.

Sin embargo, la máxima fiabilidad del gestor se da cuando los entornos son más o menos estables y la incertidumbre es baja. Cuando el contexto es variable, los gestores se empeñan en dirigir y controlar aspectos que rápidamente quedan obsoletos por cuanto el entorno convierte en entelequias desfasadas a los planes a medio y largo plazo.

En momentos de incertidumbre y cambio, no necesitamos a personas que se encarguen de cómo llegar a buen puerto, lo que necesitamos son personas que decidan a qué puerto llegar y que nos convenzan de por qué llegar hasta allí.

En palabras de Warren Bennis «históricamente los líderes más bien han controlado que organizado, más bien han administrado la represión que la expresión y más bien han mantenido a sus seguidores en la inmovilidad que estimulado su evolución».

Javier Fernández Aguado habla de *directivo funcionario* para referirse a aquel gestor que repite lo que siempre se ha hecho de manera reiterativa, es decir, que cumple su función.

Como ya hemos visto, en la actualidad, esa manera de actuar lleva a la organización al desastre. Ante la volatilidad y la alta competitividad que viven las organizaciones, necesitamos un faro y un rumbo que nos guíe, a alguien que piense «fuera de la caja», que se atreva a cuestionar lo establecido y que proponga nuevas vías de actuación. Se necesitan personas que «creen» el futuro, no que se limiten a esperarlo. Y, por encima de todo, personas que tengan el coraje y la energía suficiente como para transmitir el «para qué» al resto de las personas del equipo o de la organización.

Las organizaciones hipergestionadas pierden el empuje y la agilidad que les llevó a tener éxito, porque se centran en la visión cortoplacista de la última cuenta de resultados y del último balance. Eso hace que descuiden la perspectiva de lo que pasa alrededor, de cómo se mueve el sector o de cuáles son las tendencias que surgen. Una cosa está clara: mientras más te centres en el dedo, menos verás la luna a la que apunta.

Características personales del líder

El otro elemento para que un líder ejerza de tal tiene que ver con la puesta en acción de una serie de características personales. Antes de que alguien se alarme, debo aclarar que tener ciertas características personales no implica que sean innatas. Si bien soy de la opinión de que algunas de las que nombraré más adelante pueden serlo en según qué personas, desde mi posición de entrenador de habilidades afirmo que casi cualquier persona puede liderar si se dan las condiciones adecuadas para ello y si se cuenta con un programa de desarrollo competencial eficaz —cosa que no es lo habitual, por cierto—.

La relación de características no es, ni mucho menos, exhaustiva, pero las que aparecen sí que son imprescindibles y reconocibles en el quehacer de un líder. Por otro lado, expongo aquellas características que están vinculadas con la dirección de equipos y con la influencia y la persuasión. Es decir, señalo aquellas que de alguna forma, inciden en la forma en la que el líder orienta a las personas para conducirlas a un lugar concreto.

1. Al líder le gustan las personas
2. Generación de un fuerte enfoque y motivación vinculadas con la visión
3. Capacidad para transmitir la visión al resto del equipo o de la organización
4. Alta capacidad para ser eficaz
5. Clara asimilación de la función de líder y de la responsabilidad que comporta
6. Capacidad para generar confianza en los demás
7. Fuerte confianza en uno mismo
8. Orientación al optimismo y fuerte capacidad de tolerancia a la frustración

1. Al líder le gustan las personas

Tomando en consideración que la función primordial del líder es conducir a un grupo de personas hacia un lugar concreto, esta es la característica más importante que debe tener un líder.

En un mundo perfecto, señalar que a un líder le debe gustar las personas sería pura obviedad. Lamentablemente, todos conocemos a directivos para los que sus equipos son solo un medio para conseguir fines. Uno tiene la sensación de que si pudiesen conseguir estos fines por medio de máquinas, prescindirían de las personas.

Liderar es un trabajo de servicio hacia los demás. Es el líder quien está al servicio de las personas de su equipo y no al revés, de tal manera que un líder quiere trabajar con ellas, se siente a gusto relacionándose con ellas y no concibe su trabajo si no es rodeado de ellas. Como dice el dicho, puedes obligar a un caballo a beber, pero no puedes obligarle a tener sed. Liderar significa que un grupo de personas te siguen de manera voluntaria, porque quieren, porque lo que les propones les interesa. Esa adhesión es imposible que se produzca si quien tiene que ser guía es reacio al contacto humano y no tiene la suficiente sensibilidad para hacerlo de manera eficiente.

2. Generación de un fuerte enfoque y motivación vinculadas con la visión

Cuando un líder posee una visión nítida del destino de la organización o de su unidad, el efecto inmediato de ello es la generación de una fuerte *motivación intrínseca*. Por motivación intrínseca entendemos aquella que tiene como foco de generación el interior de la propia persona. La energía que produce la motivación tiene una referencia interna al surgir de la propia mente de la persona. Sin duda, esta la mejor de las motivaciones posibles, ya que no depende de factores que escapen del control del individuo, a diferencia de lo que ocurre con la *motivación extrínseca* —la que se genera a partir de presentar incentivos externos al individuo—. Asimismo, todo lo que parte de uno mismo nos resulta más cierto, más creíble y, por tanto, más duradero.

Los líderes comprometidos con su visión poseen una característica fundamental que es un enorme afán de logro. Tener presente un sentido, una finalidad, hace que dispongan de una enorme energía interna que orientan hacia la consecución de resultados y objetivos tangibles. Cuando eso ocurre, los líderes generan a su alrededor un entusiasmo contagioso. Y como consecuencia de ese entusiasmo y del enfoque a resultados, los éxitos van llegando, se produce no sólo una renovada dosis de energía para continuar, sino también un aumento de la credibilidad con respecto a su gente. Al fin y al cabo, el éxito llama al éxito.

3. Capacidad para transmitir la visión al resto del equipo o de la organización

Recuerda que el líder crea atracción a través de la comunicación de una visión lo más nítida, descriptiva y completa posible. Cuando un equipo de trabajo conoce la visión de boca de su líder, ésta actúa como catalizadora y como propulsora del esfuerzo colectivo porque genera sentido de finalidad. Así que, líder, mientras más firmemente creas en tu visión, más fácilmente harás que los demás crean en ella. Mientras más sólidamente crean los demás en ella, más cerca estarás de conseguirla, porque las energías se enfocarán a tal fin.

Uno de los retos a la hora de comunicar la visión es que expresarla en una frase o en un enunciado es complejo. Para solucionarlo una de las maneras más efectivas es hacerlo a través del uso de metáforas o analogías. Esta manera de expresar una finalidad es muy efectiva por varias razones:

Generalmente, a todo el mundo nos gustan las metáforas, los cuentos y las historias. Nos generan atracción y captan nuestro interés. Observa cómo algunos *spots* de televisión ya no describen los productos o sus características, sino que nos explican una historia que expresa el sentido que tiene el

producto o la marca. Como ejemplo, un anuncio de BMW que causó furor hace algunos años y cuyo lema rezaba: «¿Te gusta conducir?»[2]. En el *spot*, no es que no hubiese ningún tipo de referencia del coche, es que su imagen no aparecía en ningún momento.

Una metáfora no es una historia completa y fiel de lo que intenta explicar. Si yo me describo como un «entrenador de mentes», todo el mundo se hace una idea de lo que quiero decir a pesar de que literalmente no entreno mentes. El hecho de que las metáforas sean imágenes imperfectas de aquello que representan permite que cada persona que las escucha acabe de completarla a su manera, de forma que, al acabar de interpretarla, se la apropia.

Es relativamente fácil incorporar en la metáfora el papel que cada persona del equipo juega dentro del conjunto. Si la visión de mi organización, Interacción Humana, es «que los líderes de todo el mundo sean personas plenas de recursos personales a través de nuestros programas de entrenamiento directivo», resulta sencillo explicar a mis colaboradores que ellos forman parte de esa visión cuando actúan como entrenadores o como creadores de tácticas y técnicas de desarrollo. De esa manera, los incorporo como parte fundamental a una visión que nos involucra a todos.

4. Alta capacidad para ser eficaz

Personalmente pienso que no existe en el mundo el caso de un líder que sea ineficaz. No entraré en la medida de esa eficacia pero, como he explicado en el punto anterior, un líder lo es cuando alcanza logros. En la característica 2 he hablado del poder de la visión para enfocar la motivación del líder. En este punto te contaré acerca de la capacidad que tienen los líderes para ser resolutivos y alcanzar objetivos.

2. YouTube: https://youtu.be/[illegible]

Si en estos momentos piensas en personas que para ti han sido un referente como líderes, observarás cómo todas ellas, en mayor o menor medida, alcanzaban los resultados que pretendían y al hacerlo, aumentaban la credibilidad que les otorgabas.

A lo largo de mi vida he conocido a personas con grandes ideas, con grandes visiones y carentes de dos elementos fundamentales para ir más allá: iniciativa y eficacia. Seguro que a ti te ha pasado también. Muchas personas te han expuesto ideas de negocio geniales que no han pasado de la charla de café o de algunas notas en una hoja. Lo que caracteriza al líder es la capacidad para llevar la idea a la práctica y ser resolutivo a la hora de tomar decisiones. La idea es lo que enfoca al líder y ese enfoque le convierte en una persona que alcanza metas.

5. Clara asimilación de la función de líder y de la responsabilidad que comporta

He tratado este punto en algún otro capítulo de este libro. Los líderes se saben líderes y asumen lo que ello representa en cuanto a su papel y sus responsabilidades. No las rehúyen, lo cual no quiere decir que no duden, que no les cueste o que no se equivoquen.

Recuerda que a un líder le toca tomar decisiones, las cuales, a veces son difíciles porque pueden comportar consecuencias hacia personas de su equipo. Sin embargo, lo asumen como parte fundamental de su tarea de líder.

6. Capacidad para generar confianza en los demás

¿Has trabajado alguna vez bajo las órdenes de alguien al que considerases un líder y del que no te fiases? Seguramente, no. Y es que uno de los rasgos fundamentales de los líderes es que son personas que generan confianza en los demás.

En realidad, es una cuestión de pura lógica puesto que nadie se aventura a acompañar voluntariamente a alguien si no se fía de él o de ella. Recuerda que hemos definido el liderazgo como una relación en la cual una persona consigue que otras le sigan por propia voluntad, en pos de la consecución de una visión o de una idea determinada. Conseguir ser una persona confiable es una ardua tarea y es complejo. Además, la confianza es un tipo de relación intrigante que puede tardar mucho en establecerse y ser susceptible de resquebrajarse en instantes.

Se puede confiar en un líder desde dos vertientes. La primera tiene que ver con ser confiable desde el punto de vista técnico, es decir, puede ser un líder con abundantes conocimientos técnicos en el área en la que la empresa o el departamento desarrolla su actividad. Es una persona referente a la que uno acude cuando ha de tomar decisiones que tienen que ver con el negocio.

La segunda vertiente tiene que ver con ser un líder confiable desde el punto de vista personal y aquí entramos de lleno en la creencia que tienen las personas del equipo acerca de que el líder actuará de la «manera adecuada», siguiendo las reglas del comportamiento ético, justo y equitativo. En esta vertiente, la confiabilidad se basa en las hipótesis que hacen las personas sobre la conducta futura del líder. De esta manera el líder se vuelve una persona predecible en el terreno ético y de conducta.

En mi opinión, este segundo eje de la fiabilidad tiene un peso superior con relación a la primera, si bien las dos son necesarias para generar la suficiente credibilidad en el equipo.

Como veremos en el siguiente apartado del libro, el que dedicamos de lleno a las estrategias para influir y persuadir, la fiabilidad es una de las tres patas en las que se apoya la influencia. Para influir sobre alguien es necesario que este te perciba como fiable desde al menos una de las dos vertientes que hemos señalado. Esta fiabilidad con la que percibimos a los líderes adopta el nombre de credibilidad cuando nos referimos a la persuasión.

7. Fuerte confianza en uno mismo

Si algo caracteriza a los líderes auténticos es la creencia en sí mismos, una creencia que transmiten y es percibida por los demás. La confianza en uno mismo tiene que ver con la percepción que tenemos acerca de nuestras propias competencias, recursos y habilidades para llevar a cabo aquellos retos que se nos presentan en nuestro día a día. Tiene relación con la autopercepción, la autoimagen, es decir, con aquello que piensas de ti mismo, con el cómo te ves, sobre todo cuando piensas en acometer dificultades, desafíos o problemas más o menos importantes. ¿Te ves superándolos o te ves sucumbiendo? ¿Piensas de ti mismo que eres perfectamente capaz de conseguir tus propósitos o, por el contrario, te ves con falta de recursos para ello?

Las personas que tienen una fuerte confianza en sí mismas afrontan estos lances con una energía y una disposición superior a aquellas otras personas menos fuertes internamente y lo más curioso es que esta confianza parece trascender a la propia persona de manera que es percibida por los demás.

¿Esto significa que los líderes no dudan? No, en absoluto, significa eso. Sin embargo, a pesar de las dudas puntuales, los líderes que poseen esta confianza en sí mismos no dejan que estas dudas les impidan tomar las decisiones que sean necesarias para seguir adelante. A nivel práctico, la confianza en uno mismo se traduce en manifestar una actitud proactiva hacia el logro. Son personas que se atreven, que se lanzan a la piscina, que confían en que, de una manera u otra, serán capaces de salir adelante.

Por otro lado, la confianza en uno mismo tiene una relación directa con la característica número 6 que hemos mencionado anteriormente. Una persona que confía en sí misma también genera confianza en los demás. Y al contrario, alguien que no confía en sí mismo es difícil que genere confianza en los demás. Consideramos líderes a personas que ofrecen una apariencia de seguridad en sí mismas, aquellas que tienen una personalidad consistente. Es difícil que apreciemos liderazgo en una persona pusilánime, dubitativa o que se apoca ante las dificultades. Recordemos que uno de los campos de acción en donde se manifiesta el liderazgo es en los momentos de dificultades o crisis. Así, en esas circunstancias, es donde las personas que creen en sí mismas destacan.

Si en estos momentos estás pensando que careces de esta característica, ponte a trabajar en ello puesto que la autoconfianza se puede desarrollar y una mejora en este terreno es un progreso en tu credibilidad como líder.

8. Orientación al optimismo y fuerte capacidad de tolerancia a la frustración

¿Te imaginas a un líder pesimista? ¿Te imaginas a un líder que continuamente manifieste ideas negativas acerca de la consecución de objetivos, acerca del porvenir o de la evolución de la empresa? Si fuese así ¿seguirías a esta persona?

Un líder es una persona que manifiesta una cierta confianza en el futuro. Esta confianza hace que sus opiniones tengan que ver con la consecución de logros, con alcanzar metas. Además, este optimismo, unido a la fuerte autoimagen de la que acabamos de hablar, permite que el líder se levante pronto de los fracasos, se vuelva a poner en acción después de tener un revés. Los líderes son personas con una fuerte tolerancia a la frustración, es decir, son capaces de persistir en su empeño a pesar de que los resultados tarden en llegar o se acumulen ciertos reveses.

Aunque a veces puedan ser percibidas como personas testarudas u obstinadas, es precisamente esta perseverancia la que las hace más creíbles a ojos del equipo. Un aspecto que tiene que ver con esta característica es que los líderes optimistas ven oportunidades a explorar donde los demás ven problemas. Y no es que ellos no los vean, pero digamos que acostumbran a ser personas que no se conforman cuando reciben reveses o negativas. Su tolerancia a la frustración tiene que ver con no aceptar un no por respuesta, un resultado negativo o unos planes no alcanzados.

Esa especie de rebeldía se torna en energía que los equipos perciben y adoptan como propias. En este sentido, los líderes deben saber que todas las emociones se contagian y que el peso que la emoción que manifiesta un líder tiene sobre el equipo es tan fundamental que las personas tienden a imitarla. Así, un líder optimista tiende a generar optimismo en el equipo y este actúa como multiplicador emocional. Por tanto, si lideras a un equipo ten en consideración tu expresión verbal. Evita comentarios pesimistas o que contagien emociones perjudiciales en el equipo. Obviamente, un líder tiene derecho a tener días malos y a manifestar su frustración cuando las cosas no salen como tenía previsto; sin embargo, debe tener en cuenta que es el termómetro emocional de las personas que dirige.

En este capítulo hemos visto cómo un líder necesita de un contexto determinado para poner en acción esas características personales que le hacen diferente a un gestor de personas. Es especialmente en esos contextos de dificultad o de crisis en donde los líderes encuentran el terreno abonado para que ciertas características personales les hagan sobresalir sobre el resto. No he sido exhaustivo en la enumeración de esas características; sin embargo, sí que creo haber tratado aquellas que son críticas para el desarrollo de una influencia positiva en el equipo.

En la primera parte del libro he mostrado aspectos generales de la influencia y de la persuasión, y he aclarado algunos conceptos que tienen que ver con ellas. La segunda parte del libro la he dedicado a lidiar con el concepto de liderazgo y los aspectos relacionados con la figura del líder como agente persuasivo. Ya es hora de que unamos las dos partes y que veamos qué debe considerar una persona que tiene la responsabilidad de dirigir a un grupo de personas para aumentar su capacidad de influencia y persuasión. Pasemos a la tercera parte del libro.

Parte III

CÓMO SER UN LÍDER MÁS PERSUASIVO E INFLUYENTE

Acerca de cuáles son los tres elementos sobre los que gira cualquier fenómeno de influencia entre personas.

Isaac Martínez trabaja como consultor de recursos humanos en su propia firma. Tiene 45 años y una larga trayectoria como formador en importantes empresas, la mayoría de ellas multinacionales. Isaac se mueve en un mercado que presenta una alta competencia, por lo que destina buena parte de su tiempo a prepararse, a fin de poder competir con consultorías que tienen más recursos para el marketing y publicidad. Su principal herramienta de marketing es el boca oreja de quehacer de calidad y profesionalidad.

Con esa idea en la cabeza, Isaac prepara una entrevista con María Ortiz, la responsable de recursos humanos de Vulcanizados Industrias S.A., una multinacional del sector de la automoción. La entrevista es importante porque Isaac sabe que si logra generar la suficiente confianza en María, las posibilidades de realizar bastantes acciones de formación en esa empresa, son numerosas. En la entrevista, Isaac mostrará a María una nueva metodología para la formación de líderes. La idea es dotar a los participantes de los cursos con experiencias de dirección y de liderazgo cercanas a la realidad antes de que se enfrenten a esas mismas situaciones en la empresa.

Durante la reunión María parece interesada en la idea. Incluso indica que le parece muy rompedora y original. Sin embargo, le plantea dudas acerca de si la dirección de su organización estará preparada para asumir un proyecto de tales características. María promete pensar en la propuesta de Isaac. Se despiden afectuosamente y se emplazan para un futuro contacto. A pesar de que Isaac se muestra contento con la entrevista, en su fuero interno ve difícil que la aventura prospere. Comienza a ser gato viejo en el sector.

Quince días después de la entrevista, Isaac recibe un mail de María agradeciendo la reunión e indicándole que, a pesar de que la propuesta le pareció muy interesante, como tema, la dirección de la empresa no acababa de verla viable. Cinco meses después de la reunión con Isaac, María sale de un despacho con la gerente, Elisenda Ruiz. Elisenda le ha hablado acerca de un fantástico consultor que esta semana ha tenido en su Executive MBA en la escuela de negocios más prestigiosa del país.

En la sesión de formación este consultor habla de la necesidad de dotar a los futuros líderes de espacios de entrenamiento lo más cercanos posibles a la realidad que después se encontrarán, para lo cual propone un «laboratorio de prácticas de liderazgo», una especie de simulador en donde los futuros líderes tengan ocasión de experimentar las situaciones que encontrarán en el futuro, con la posibilidad de tener un buen *feedback* y un buen acompañamiento. Elisenda está encantada con la idea, por lo que solicita a María que se ponga en contacto con el fantástico consultor de la prestigiosa escuela de negocios para comenzar a trabajar en el proyecto.

Un tiempo después, Isaac Martínez lee en la prensa especializada que Vulcanizados Industrias S.A. inicia un innovador proyecto de formación para sus líderes basado en una idea similar a la que él propuso en su momento. La diferencia es que él, Isaac Martínez, no es un reputado consultor de la más prestigiosa escuela de negocios del país. ¿Qué ha cambiado para que Vulcanizados Industrias S.A. contemple una propuesta que hace un tiempo desechó? ¿Es posible que las propuestas que nos llegan de fuentes que consideramos «autorizadas» nos parezcan mejores que otras propuestas similares presentadas por personas o instituciones sin tanto renombre? ¿Las ideas de alguien con prestigio nos parecen más verdaderas?

Parecer ser que las dos últimas preguntas anteriores se responden con un *sí*. Pero, ¿ocurre lo mismo en el seno de las organizaciones? ¿Cuánto más fácilmente nos persuaden las propuestas que provienen de personas a las que consideramos un referente? Si te pido que pienses en alguien al que consideras un líder dotado de capacidad persuasiva —a estas alturas ya sabes que esto es una redundancia— y te sugiero que indiques en qué te basas para atribuirle esa capacidad, ¿qué contestarías?

He realizado esta misma pregunta a muchas personas e invariablemente las respuestas que me han ofrecido tienen que ver con tres categorías. Estos líderes son altamente persuasivos porque:

1. Son vistos como una autoridad o un referente, no solo en su ámbito de actividad, sino también como personas.
2. Tienen una capacidad retórica sobresaliente, es decir, saben expresarse más que razonablemente bien.
3. Saben movilizar los sentimientos y las motivaciones de las personas de su equipo, saben implicarlas y hacerlas partícipes de *algo superior*.

Una vez más, me gustaría haber sido yo quien hubiese establecido estas categorías, pero lo cierto es que las mismas fueron creadas por Aristóteles hace ya veinticinco siglos y, como podemos apreciar, tienen una total vigencia. En efecto, el bueno de Aristóteles señaló la existencia de tres pilares a partir de los que construir nuestro edificio persuasivo. Al primero de los pilares lo denominó *ethos* y tiene que ver con el prestigio, la reputación profesional y el valor ético que otorgamos a la persona que nos ofrece el mensaje. Al segundo pilar lo denominó *logos* y se refiere a la solidez argumentativa que ofrece la información que

pretende persuadir. Esta solidez en muchas ocasiones tiene que ver con cómo esta información apela a la razón, a los datos y a la lógica más pura —desde el punto de vista de quien la recibe, claro—. El tercer pilar se llama *pathos* y tiene que ver con cómo la información persuasiva apela a los sentimientos, cómo moviliza las vísceras de los oyentes, cómo implica a la identidad de los escuchantes. Un mensaje dirigido por el *pathos* hace que los oyentes *sepan* que el mensaje les afecta y eso hace que se movilicen.

El periodista británico Sam Leith explica los tres enfoques persuasivos de manera gráficamente ejemplar:

Un argumento del tipo «cómpreme un coche porque soy Louis Hamilton» apelaría al *ethos* del vendedor.

▶

El argumento «cómpreme el coche porque el suyo está averiado» estaría enfocándose en el *logos*, ya que se basa en los datos objetivos y apela a la lógica del oyente.

■

▶ El enunciado «cómpreme el coche porque con el dinero que gane podré pagar el tratamiento de mi hijo enfermo» se dirige a los sentimientos del oyente, así que apela al *pathos*.

Aristóteles incluía estos tres pilares dentro de un conjunto más amplio que denominó *invención*. Como puedes deducir por el nombre, se trata del apartado en donde la persona halla que decir, escoge adecuadamente y por anticipado los argumentos que va a utilizar a favor y los que pueden utilizar en contra de sus adversarios dialécticos, encuentra las líneas argumentales más sólidas y convincentes, y escoge el tono adecuado del discurso en función del auditorio al que se dirige.

Hay que entender los tres pilares de la persuasión como aspectos dinámicos, no como elementos estancos que operan independientemente. ¿Qué quiere decir esto? Pues que los tres pilares interaccionan entre ellos de manera continua. Así, puedes ela-

borar un mensaje enfocándote al *pathos* y, sin embargo, utilizar elementos del *logos* y del *ethos*. Voy a ponerte un ejemplo:

Imagínate que eres director/a de un departamento de compras y tienes que presentar un informe de situación a las personas de tu equipo. Durante tu parlamento, presentas datos —información dirigida al *logos*— acerca de los gastos semestrales de un determinado tipo de producto clave y de importancia para vuestra empresa. Pongamos por caso que esos datos indican que el gasto se ha disparado sensiblemente, con lo que el margen de beneficio de la empresa se ha visto comprometido. Durante tu presentación, mientras los datos están presentes en la pantalla, indicas a tus colaboradores que «en este semestre que entra tenemos que redoblar los esfuerzos porque estamos en el punto de mira de la dirección de la empresa. Así que os pido que actuéis como si cada euro del presupuesto saliese de vuestro bolsillo o tendremos verdaderos problemas».

En este caso, el mensaje apunta directamente al *pathos*, ya que lo que pretende es movilizar a los colaboradores utilizando las emociones como punto de palanca. Además, al ser el director del departamento quien habla, la información se hace más pertinente, por cuanto se entiende que el director/a tiene la autoridad necesaria para decir lo que dice y de la manera como lo dice —apelación al *ethos*—. Como ves, un mensaje puede bascular más hacia una de las tres bases de la persuasión, pero en realidad, los tres pilares deben estar presentes para que el mensaje tenga el mayor de los efectos persuasivos.

Imagina a continuación que nuestro director/a de departamento hubiese tenido un episodio similar al que acabamos de narrar, es decir, la presentación de otro informe de resultados. Imagina que se hubiese demostrado que los datos que presentó fueran parcialmente erróneos. Pongamos que a raíz de ese episodio, su credibilidad se viese mermada a ojos de su equipo. ¿Cómo

afectaría la merma de su credibilidad —de su *ethos*— a la capacidad persuasiva de sucesivas presentaciones de resultados? ¿No es cierto que esas posteriores presentaciones van a parecer menos creíbles?

Ya conoces en qué basa una persona —y por tanto, un líder— su capacidad de persuasión:

- una persona persuade por quien es,
- persuade por cómo explica o argumenta lo que tiene que explicar y
- persuade por cómo involucra a los oyentes.

En los tres siguientes capítulos vamos a ver con mayor detalle estos pilares.

Acerca del alcance del concepto de *ethos*. Acerca del papel que juega tu reputación. Acerca de qué aspectos involucra y de cómo incrementarla.

Imagina que paseas al atardecer de un día de primavera por las anchas las calles de una ciudad. Hace una tarde realmente espectacular: cielo despejado, ni una nube y un agradable sol que ilumina tus espaldas, ya bajo en el horizonte. Mientras sientes el reconfortante calor del sol, puedes observar cómo la sombra que proyecta tu cuerpo avanza por delante de ti. Esa sombra proyecta una imagen algo deformada y, ciertamente, con muchos menos detalles de los que ofrece tu imagen real. Sin embargo, esa sombra deformada y simplista llega a los sitios antes que tú mismo, por el simple hecho de que avanza por delante de ti.

Evoca tu *ethos* como esa sombra que llega a los sitios antes de que tú lo hayas hecho. El *ethos* tiene que ver con quién eres y con cómo te ven los demás. Nada es posible en la persuasión si la persona que emite el mensaje carece de credibilidad ante sus oyentes, porque persuasor y persuadido han de haber establecido un vínculo por el cual, el segundo, otorga al primero la confianza necesaria como para presuponer que el mensaje que emitirá tiene posibilidades de ser digno de relevancia.

Desde el punto de vista del liderazgo, una importante pregunta que debería hacerse cualquier responsable de equipos y que hemos apuntado anteriormente es la siguiente:

¿Por qué las personas de mi equipo deben tomarme en consideración?

Es posible que la pregunta te genere cierta perplejidad o tal vez te resulte tan nueva que nunca te imaginarías planteándotela y, sin embargo, es de vital importancia para lo que vamos a tratar en este capítulo. Veamos.

Suponiendo que tú seas ese responsable de equipo, una primera posible respuesta puede ser que las personas del equipo han de hacerte caso porque para eso eres el jefe/a. Al fin y al cabo, las organizaciones son estructuras jerárquicas en las que unas personas marcan directrices y otras las ejecutan. En este caso estarías basando el ejercicio de tu jefatura en lo que los romanos llamaban *potestas*, una legitimidad basada en el cargo que ostentas. Para entendernos, estarías apelando a tu liderazgo formal, ese que se deriva del hecho de que en el organigrama de la empresa dice que eres *el director/a de...*

Sin embargo, tal vez tu respuesta a mi pregunta de por qué las personas del equipo han de hacerte caso tenga que ver con que piensas que estas creen en lo que dices, confían en las ideas que propones, en tu capacidad técnica y en tu saber. En este caso, estarías basando el ejercicio del liderazgo en lo que los romanos llamaban *auctoritas*, es decir, las personas te siguen porque ven en ti una persona con criterio y en la que poder confiar. Lo que hacen, lo hacen por ti como persona, no necesariamente por tu calidad de jefe. Precisamente, el *ethos* tiene que ver con la *auctoritas*, esa acreditación moral y de sabiduría que las personas te otorgan. Así, al hablar de *ethos* nos referimos a

- tu reputación,
- tu sabiduría,
- tus credenciales para el tema sobre el que hablas,
- tu conducta digna,
- tu estética en las formas,
- tu coherencia entre lo que dices y lo que haces, y
- tu ejemplo.

Especialmente relevantes me resultan los dos últimos componentes que mencioné del *ethos*, la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos y el ejemplo que damos. Decía Theodor Friend III, expresidente del Swarthmore College que «los seguidores no responden a exhortaciones, sino que se adhieren al ejemplo» y no seré yo quien contradiga a Mr. Friend III... acabo de apelar a su *ethos*.

Nada hace perder más credibilidad que observar que existe una diferencia entre lo que alguien pregona y la forma en como actúa. Así, quien pide rigor debe ser riguroso, quien demanda compromiso ha de comprometerse y quien reclama esfuerzo debe esforzarse. Sin embargo, el *ethos* es algo más que la coherencia. El *ethos* es la percepción que los demás tienen acerca de tus valores personales, sobre todo en lo que respecta al comportamiento ético con el que actúas —de hecho, la palabra ética deriva de la misma raíz griega que *ethos*—.

Centrándonos en el liderazgo, que es de lo que tratamos en este libro, tu *ethos* va a depender de la percepción que los demás tengan acerca de:

Tu credibilidad técnica: la habilidad práctica para solucionar problemas, para realizar con éxito tareas de alta complejidad, el conocimiento experto sobre tu área de responsabilidad, la calidad y relevancia de tu trabajo, tu capacidad para lograr objetivos, etc.

▶

Tu habilidad para generar confianza en los demás: las virtudes personales que perciban en ti, tu rigor ético, tu honestidad y la congruencia en tu quehacer a lo largo del tiempo.

▶

Tu buena fe: la percepción de que no hay intenciones manipulativas en tus planteamientos, la certeza de que lo que propones está guiado por la búsqueda de las ganancias y mejoras para el equipo, la idea de que no hay motivaciones egoístas tras tus propuestas, etc.

▶

Como puedes apreciar el *ethos* tiene que ver con la especial relación que se establece entre el hablante y los oyentes. Una relación que tiene que ver con la credibilidad y la confianza. En este sentido, una persona que quiera establecer un «buen» *ethos* ante su público procurará:

Ser visto como uno más de ellos.
Intentará demostrar que sus intereses son los mismos que los intereses del público al que se dirige y además, demostrará que lo que plantea lo hace por el bien del equipo.

►

►

►

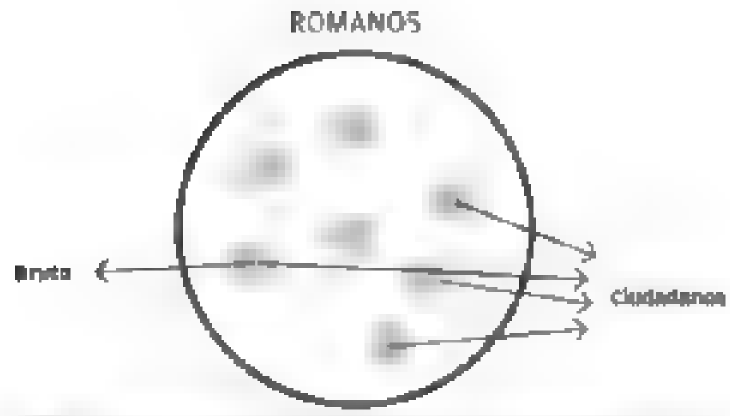
Recordando la teoría de conjuntos, una persona que apela a *ethos* demuestra que es un elemento del mismo conjunto al que pertenecen sus oyentes y, sin embargo, tiene algo relevante que aportar por ser un miembro «especial» de ese colectivo.
Pongamos un ejemplo de esto. En la introducción del libro me refería al fragmento de la película *Julio César*, de Joseph Mankiewicz, en la que Bruto daba cuenta al pueblo romano del porqué del asesinato de Julio César. El parlamento de Bruto comienza de la siguiente forma:

Romanos, compatriotas y amigos, oídme defender mi causa y guardad silencio para que podáis oírme. Creedme por mi honor y respetad mi honra a fin de que podáis creerme. Juzgadme con vuestra rectitud y avivad vuestros sentidos para poder juzgar mejor.

Quiero que te fijes en la primera frase del monólogo:

Romanos, compatriotas, amigos.

Con esta frase de inicio Bruto establece un conjunto de referencia llamado «romanos» y a continuación sitúa en él a sus oyentes y a él mismo cuando dice «compatriotas», es decir, viene a decir que él es uno de ellos, un igual, alguien que comparte lo que comparte su público, la ciudadanía romana. En definitiva, un «vosotros y yo somos iguales».
Además, la siguiente palabra que utiliza es la de «amigos», con la cual enfatiza aún más una relación de supuesta confianza y complicidad con la que busca ganarse mayores porciones de credibilidad. Al fin y al cabo, ¿en quién confiar sino en un amigo, ¿no?



El discurso no se detiene ahí, porque cuando dice,

— Oídme defender mi causa y guardad silencio para que podáis oírme

establece que existe un porqué, una razón que justifica la muerte de Julio César. La muerte de César no es un acto caprichoso sino que está motivado por una razón superior que es, precisamente, la que quiere explicar.

Redondea su propuesta alrededor de su *ethos* cuando, a continuación dice:

— Creedme por mi honor y respetad mi honra a fin de que podáis creerme.

Fíjate, ¿cuál es la razón por la cual el pueblo romano debe creer a Bruto? Su honor, es decir, su ¡*ethos*! Viene a decir algo así como «Creedme por quien soy, creedme porque he dado muestras de mi honor en el pasado y eso es credencial suficiente para que creas en mí».

Y no solo eso, sino que remata la frase diciendo que si respetan su honra —si tienen en cuenta quién es— le creerán.

— y respetad mi honra a fin de que podáis creerme.

Si te das cuenta, el razonamiento que utiliza Bruto es absolutamente circular, y todo él está basado en su *ethos*, en su prestigio personal. En definitiva, viene a decir, «créeme por quien soy y acuérdate de quién soy para creerme»: toda una muestra de autoridad y prestigio en escasos 20 segundos de alocución.

Admiramos a las personas que hacen cosas importantes, que logran objetivos, que demuestran una energía y un optimismo a prueba de bombas y que, sin embargo, son como nosotros. Por el contrario, nos cuesta seguir a aquellas otras que, teniendo las mismas características que las anteriores, las percibimos como prepotentes o alejadas de nuestra realidad. Esto significa que el *ethos* debe mantener un equilibrio inestable entre demostrar que eres alguien digno de atención y que eres uno más del equipo. En el capítulo 5 hablamos de los dos tipos de relaciones que establecen dos comunicantes: simétricas y complementarias. Decíamos que un líder debe mantener una relación complementaria con las personas del equipo, ya que los roles y las responsabilidades que desempeñan cada uno son diferentes. Una complementariedad bien establecida refleja una *diferencia* relacional asumida por ambas partes y el buen líder demuestra ser uno más del equipo. Sí, aquel que marca el rumbo, pero uno más al fin y al cabo. Un líder con el *ethos* bien establecido será visto por las personas del equipo como alguien con quien identificarse y a quien seguir, porque forma parte de la misma realidad que ellos y tiene sus mismos intereses. A Bruto, todo un patricio y senador, los romanos lo percibían como a uno de los suyos, por eso lo que decía cobraba más relevancia para ellos. Querido lector, querida lectora, si tienes a tu cargo la responsabilidad de gestionar un equipo, piensa en lo siguiente:

- ¿Qué haces tú para demostrar que eres uno más del equipo?
- ¿Cómo se lo haces saber a tus colaboradores?
- ¿Te perciben como alguien ajeno a su realidad?

▶ ▶ ▶

Y, si no quieres tener dudas acerca de si tu *ethos* está bien establecido, hazles la siguiente y definitiva pregunta: ¿Me recomendarías como líder a otro equipo?

Sin *ethos*, no hay lugar en el paraíso de la persuasión.

15. Te persuado por cómo te hago sentir. El *pathos*

Acerca del alcance del concepto de *pathos*. En qué se basa, cómo se fomenta. Acerca de cómo el *pathos* se vincula con los valores personales.

Todos somos vendedores. Pero, a diferencia de lo que puedas creer, no vendemos ni productos, ni servicios. Vendemos sensaciones. Esto es lo que me dispongo a explicarte en las siguientes páginas.

Partido final por el título de campeón del mundo. Tensión máxima en el equipo. Todo el trabajo de un año en la ruleta rusa de noventa minutos de juego. En un último intento de poner al equipo en su punto máximo de tensión, el entrenador diseña un impactante vídeo con secuencias épicas de triunfos y batallas ganadas. De fondo, una música que encoge los corazones de las huestes, una música que va subiendo en intensidad a medida que se suceden las imágenes del vídeo. Las caras de los jugadores van reflejando la subida de emoción que experimentan y simultáneamente con el final del vídeo, sus gargantas se unen en un «¡VAMOS!» atronador.

Salen al terreno de juego llenos de energía, con los ojos inyectados de adrenalina y dispuestos a ofrecer el máximo esfuerzo en pos del objetivo. Ganan el partido. Son campeones. Al día siguiente la prensa habla del recurso maravilloso que se sacó de la manga el entrenador: ¡un vídeo motivacional! Si bien está claro que el vídeo es un recurso moderno, emocionar a las huestes a favor de un objetivo es casi tan antiguo como la presencia del hombre en la faz de la tierra. La literatura y el cine nos han familiarizado a todos con discursos y parlamentos que tocan la fibra de los oyentes, arengas que van dirigidas a provocar emociones en los receptores.

Seguramente ahora te vienen a la memoria escenas como la de William Wallace en la película *Braveheart* antes de la gran batalla con los ingleses o discursos como el de Enrique V de Inglaterra a sus tropas antes de entrar en batalla contra los franceses en Agincourt, escrito por el magistral Shakespeare. En realidad, el recurso de apelar al corazón de los oyentes para lograr tu objetivo es más habitual de lo que puedas pensar. De hecho, los niños pequeños son auténticos maestros utilizando el *modo perverso* del recurso —algo así como *el lado oscuro de la fuerza*—: el chantaje emocional.

—Mamá, ya no te quiero, quiero más a papá, él sí me hace caso.

Apelación al *pathos* es lo que hace el Gato con Botas en la película *Shrek* cuando, buscando la misericordia del ogro, le mira con las pupilas como platos hondos. Ay, imposible resistirse a esa mirada, ¿no crees?

Afortunadamente para los líderes del mundo, no es necesario que practiquen la mirada del Gato con Botas para hacer un buen uso del recurso del pathos. En realidad, también utilizan el *pathos* cuando por ejemplo «recuerdan» a un colaborador lo afortunado que tiene que sentirse por tener un sueldo o los cientos de personas que hay que desearían estar en su puesto. Nos entendemos, ¿verdad?

De cualquier forma, no quiero que veas el *pathos* solo desde el punto de vista manipulativo porque, en realidad, sigue siendo un recurso fundamental para encontrar el compromiso con los objetivos del equipo y puede —¡debe![4]— utilizarse de manera positiva y sin ningún tipo de complejo cuando lo que se persigue no son objetivos espurios ni egoístas, sino un bien común.

Como ejemplo de esto último, quiero hablarte de un anuncio comercial de UNICEF con el que buscaban nuevas donaciones. En él nos muestran a Henry, un niño africano que presenta

una extrema delgadez. Mientras vemos a Henry en sucesivas imágenes, una voz en *off* nos informa de que es su primer cumpleaños... y parece que es el último, ya que su vida peligra por desnutrición. La imagen de Henry es tremenda ya que aparece dormido —o mejor, adormilado— y con un catéter en la cabeza por el que entendemos que le suministran la medicación. Abajo de la imagen, un número de teléfono y una petición, «salva a Henry por 10 euros al mes».

Es imposible que, si eres una persona mínimamente sensible, no te conmuevas con la historia de Henry. ¿Apelan a los sentimientos de las personas que ven el comercial? Por supuesto que sí. ¿Encuentras que lo hacen por un buen fin? Parece que también, ¿no crees?

Decía Quintiliano, uno de los máximos exponentes clásicos de la retórica, que «si no podemos seducir a quienes nos escuchan con deleites, arrastrarles con la fuerza de nuestros argumentos y a veces perturbarles apelando a sus emociones, no podremos hacer triunfar ni siquiera una causa justa y cierta».

Como ves, para movilizar a las personas necesitamos que los mensajes que ofrecemos «toquen» la sensibilidad de los oyentes, sino difícilmente lograremos que se adhieran de manera voluntaria a nuestra propuesta. Una comunicación cuya fuente es el *pathos* funciona cuando el oyente decide que el mensaje tiene que ver con él, intuye que le afecta de alguna manera. Por eso, un líder tiene que buscar de qué forma ofrece un mensaje que implique a las personas del equipo. Ahí entramos en un terreno interesante.

¿Dónde reside la fuente de nuestra implicación?

Sitúate en la Gran Bretaña de 1940. Con media Europa invadida por las tropas nazis de Hitler, el Gabinete de guerra británico se encuentra en la tesitura de decidir si iniciar conversaciones para negociar una paz con Alemania o proseguir con la guerra.

En el Gabinete de guerra británico había partidarios de esta segunda opción, como por ejemplo el antiguo Primer Ministro, Neville Chamberlain o, sobre todo, Lord Halifax, ministro de Asuntos Exteriores, quienes observaban con estupor cómo el ejército alemán había borrado del mapa, y en un suspiro, la resistencia de Francia, Dinamarca, Noruega y, por descontado, todo el este de Europa —Polonia, Austria, Chequia y Eslovaquia, los Balcanes,...—.
Por otro lado, Alemania contaba con la ayuda de la Italia fascista de Mussolini, mientras que con España no se podía contar, ya que salía de una guerra civil que habían ganado los fascistas del general Franco. Una perspectiva aterradora que invitaba a plantearse la posibilidad de negociar para evitar males mayores. Por contra, la postura de Winston Churchill era absolutamente reacia a cualquier tipo de negociación, ya que pensaba que Gran Bretaña no contaba con la suficiente fuerza negociadora como para poder obtener un resultado mínimamente digno. Así que su propuesta era la de entrar en guerra con Alemania —de facto, ya lo estaban—. El problema con el que se encontraba Churchill era que tenía que convencer al resto del Gabinete de guerra de su postura —su posición no era suficientemente sólida como para conseguirlo—, así que después de tres días de negociación decide jugar una carta escondida.
Churchill sabía que mientras más personas hay en un auditorio, más fácilmente se movilizan las pasiones, así que convocó a los veinticinco ministros del Gabinete —lo que vendría a ser la totalidad de los ministros del gobierno—. Ante ellos, Winston Churchill —un maestro en la retórica— inició un discurso en el que apeló a las consecuencias que para el orgullo británico supondría acceder a las pretensiones de Hitler y a las consecuencias de convertirse en un estado esclavo de la Alemania nazi. El discurso lo finalizó con un párrafo en el que apeló directamente a la responsabilidad y a la tradición de libertades que significaba la historia de Gran Bretaña.

Estoy convencido de que todos y cada uno de ustedes se pondrían en pie y me sacarían a rastras de mi puesto si por un instante contemplara la posibilidad de parlamentar o rendirnos. Si la larga historia de esta isla ha de terminar un día, que sea cuando cada uno de nosotros yazga en el suelo atragantado con su propia sangre[3].

Ni que decir tiene que la reacción del Gabinete fue la de dar apoyo a la propuesta del Primer Ministro y mantenerse en la guerra contra Alemania. Un discurso, el de Churchill, que probablemente cambió el curso de la historia.

No te pido que seas un Churchill para tu organización —seguramente no tienes que enfrentar a peligros como los que tenía la Europa de mediados del siglo pasado— pero sí que me gustaría que tuvieses en consideración que las personas nos movilizamos cuando nos tocan determinados resortes, sobre todo emocionales, sin que por ello signifique que nos convirtamos en unos maquiavélicos manipuladores.

Vamos a ver de qué estamos hablando exactamente. La primera cuestión que debes tener clara es la siguiente:

Las personas nos movilizamos SOLO por aquello que nos implica.

Por supuesto, eso no quiere decir que únicamente realicemos las actividades con las que nos sentimos implicados. De hecho, hacemos muchas cosas por obligación o por responsabilidad, sin que necesariamente sintamos que nos mueve nuestra implicación en la tarea. Sin embargo, parece ser que

3 Fragmento extraído del libro *El Factor Churchill* (2015). Alianza Editorial.

el mayor esfuerzo lo ponemos en aquellas actividades con las que sentimos una mayor vinculación.

Por lo tanto, aquí va la segunda cuestión que no debes olvidar:

Las personas ofrecemos un plus de esfuerzo en aquellas actividades con las que nos sentimos implicados.

La cuestión será, entonces, averiguar dónde reside la fuente de la implicación para, a partir de ahí, conseguir que las personas del equipo ofrezcan un plus de esfuerzo y motivación. La respuesta es evidente. Nos vinculamos con aquellas actividades que para nosotros son importantes, aquellas cuestiones que nos aportan un sentido, una razón, un porqué trascendente. Es decir, este planteamiento vincula el esfuerzo personal con las tareas que responden a un valor personal.

Soy consciente de que en los últimos años la relevancia del término valor en el mundo de la empresa es, incluso, exagerada y que corremos el riesgo de desnaturalizarlo por el abuso que hemos hecho de él. Déjame que te presente mi versión del concepto valor y permíteme que sea simple y sencilla. Entiende valor como **cualquier cosa que tenga importancia para la persona.** Así de sencillo. ¿Qué es importante para tu colaborador? ¿El reconocimiento? ¿El logro? ¿El dinero? ¿El sentido de pertenencia? Pues cualquiera de estas cuestiones son un valor para esta persona.

Descubrir qué es importante para tus colaboradores

La cuestión, sin embargo, es cómo saber qué es importante para cada una de las personas de tu equipo, porque no basta con que a ti te lo parezca, sino que has de estar seguro de ello. ¿Cuál es la manera más lógica de hacerlo? Pues, sin duda, escuchando. Ahora bien, por más obvia que te parezca la respuesta, a poco que reflexiones te darás cuenta de que, por un lado, escuchamos menos de lo que creemos y que, por otro lado, escuchar de manera efectiva no es algo tan sencillo como parece. Para poder mantener una escucha de calidad, debemos procurar hacer lo siguiente:

1. Poner toda tu atención en el exterior, en la persona con la que hablas.
2. Acallar tu diálogo interno, esa voz que te acompaña desde que sabes hablar y que pone sonido a tus pensamientos.

La idea vuelve a ser sencilla. Tu atención siempre está colocada en la persona que habla y esa, o eres tú o es el otro. No somos muy hábiles captando la información clave cuando el foco de nuestra atención viaja constantemente del mensaje de nuestro interlocutor al mensaje de nuestro pensamiento. Así que poner en cuarentena nuestro parloteo interior es necesario para captar con precisión lo que nuestro interlocutor tiene que decirnos.

Me gusta explicar el funcionamiento de la atención con la siguiente analogía. Imagina que tu atención es un foco de los que se utilizan para iluminar un escenario. Imagina que este foco es orientable y está situado encima de tu cabeza, como si fuese una prolongación de esta. Ahora, imagina también que tienes a una persona delante tuyo que te está hablando. Pues bien, dirige la luz del foco de tu atención hacia esta persona de forma que toda ella quede iluminada mientras que lo demás, incluido tú, queda en la penumbra. Date cuenta cómo aquello que queda en la sombra también queda en silencio.

Ahora es el turno de tu respuesta. Dirige la luz del foco de atención hacia ti de forma que tú quedes iluminado y todo el resto en penumbra. Ves alternando la dirección de la luz del foco entre tu interlocutor y tú a medida que intercambiáis el turno de palabra. Practica este sencillo ejercicio y te darás cuenta de que, a poco que lo practiques, tu capacidad para mantener la atención y escuchar activamente a tus interlocutores se incrementará significativamente.

Una vez que tu atención está en tu interlocutor, el siguiente paso es detectar la información clave que te indicará aquello a lo que tu interlocutor da importancia. Debes tener en cuenta que a las personas, a poco que nos dejen, nos encanta hablar de lo que consideramos importante. Así que estate atento a:

1. Aquellas cuestiones que la persona más reitera. **¿Qué parte del mensaje repite más?**
2. Aquellas cuestiones en las que pone especial énfasis cuando las expresa. **¿Qué parte del mensaje sale de la boca de tu interlocutor como si estuviese subrayado con rotulador fluorescente?**

- Aquellas cuestiones precedidas de términos como «es importante, es necesario, deberíamos, tendríamos que», etc. **¿Qué información resalta con estos términos tu interlocutor?**

Estas guías te darán pistas acerca de lo que tu colaborador considera prioritario o importante en el asunto que estés tratando. Así de sencillo. No hace falta que te vayas a cuestiones profundas, ni mucho menos es necesario que le asustes con la pregunta *¿cuáles son tus valores?*, pregunta a la que, por otra parte, le va a costar mucho contestarte.

Las personas tenemos la sana costumbre de hablar de las cosas que nos importan. Solo necesitamos una buena excusa para hacerlo y la mejor de ellas es que haya otra persona que nos demuestre interés sincero por aquello que nos resulta importante. Cuando eso ocurre generamos un vínculo de simpatía hacia ella y hacia las ideas que postula. Pero, ¿por qué esto es así?, ¿cómo funcionan los valores para que sirvan como vehículos de impacto emocional? Vamos a verlo.

Acerca de la manera como actúan los valores y su relación con otros componentes de nuestro pensamiento.

De acuerdo, hemos establecido que los valores son todas aquellas cuestiones que consideramos importantes para nosotros, pero, ¿por qué son tan relevantes y por qué son la fuente de nuestra implicación? Vamos a responder a esta pregunta.

Todo valor va unido a una definición que explica qué significa ese valor para la persona —la realidad de segundo orden explicada en el capítulo 6—. Si yo digo que Gabriela es muy cooperadora es porque tengo interiorizada una determinada definición de lo que para mí significa cooperar y, por extensión, de lo que significa el sustantivo *cooperación*. Solemos expresar los valores en forma de nominalizaciones, es decir, cosificados. Así, hablamos de «la» cooperación, «el» compromiso, etc., en vez de expresar la acción del verbo cooperar o comprometerse.

Lo que hago entonces es observar que una serie de comportamientos que manifiesta Gabriela encajan en lo que para mí significa cooperar. Por lo tanto, todo valor tiene por un lado:

1. Una definición de lo que significa para mí el concepto.
2. Una serie de comportamientos asociados que son característicos y representativos de ese valor.

En nuestro ejemplo, yo podría definir el valor cooperación como «el conjunto de conductas que pone en práctica una persona para lograr que otra u otras consigan sus propósitos». Es posible que tú no estés de acuerdo con mi definición o que consideres que es incompleta. Sin embargo, lo que importa es lo que para mí significa —es decir, lo que significa para la persona con la que hablas—.

Teniendo en cuenta la anterior definición, interiormente yo dispondría de una especie de catálogo de comportamientos significativos para ese valor. En la práctica, puedo entender que «ayudar a otro compañero cuando está sobrecargado de trabajo» es un comportamiento característico del valor cooperación, así que, si observo que Gabriela tiene esa conducta, llegaré a la conclusión de que posee ese valor.

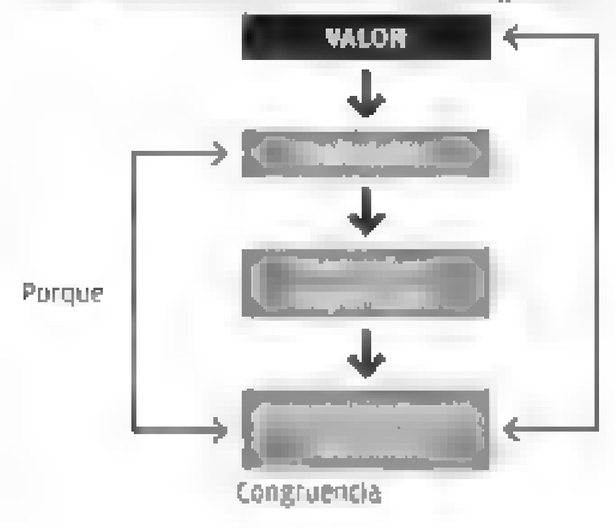
Si te fijas, los valores funcionan como reglas de comportamiento. Vienen a definir lo que está permitido y lo que no lo está, lo que está premiado y lo que está sancionado, así que, en realidad, son guías de conducta implícitas.

Por otro lado, existe un tercer factor que caracteriza a los valores y que tiene una importancia trascendental para lo que estamos tratando. Todo valor obedece a un *porqué*. Es muy sencillo. Si yo te pregunto si para ti es importante la amistad, seguramente me contestarás que sí. Al fin y al cabo, los valores son aspectos socialmente deseables. Pero si te pregunto *por qué* la amistad es importante para ti, es posible que existan diferencias entre tu *porqué* y el mío. Imagina que yo te digo que la amistad es importante para mí «porque cuando el día 25 de cada mes me quedo sin dinero, tengo dónde acudir. Pido a mis amigos».

Cuando en los seminarios pongo este ejemplo, muchos de mis alumnos me miran con cara de cierta sorpresa —en realidad la cara es de otra cosa, pero quiero ser suave conmigo mismo—. Muchos me dicen que eso no es amistad sino interés. Yo les replico que, en todo caso, no es amistad para ellos, pero que tal vez mis amigos y yo entendemos que sí lo es. Por tanto, dos personas pueden coincidir en la etiqueta del valor —el nombre *amistad*— y, sin embargo, definirlo de manera diferente.

Y, en realidad, esto es lo relevante, la definición del valor, lo que significa para mí, no la etiqueta que le pongo. ¿Por qué? Porque de la definición del valor es de donde se desprenden los comportamientos que establezco como válidos o no. Una persona que entienda que la amistad es importante porque «todos necesitamos vincularnos afectivamente con otras personas y saber que están ahí cuando las necesitemos», será proclive, por ejemplo, a llamar a un amigo cuando entienda que está pasando por un mal momento. Por muy obvio que te parezca, el comportamiento que acabo de describir se produce porque es congruente con la definición del valor que hace la persona.

En resumen, el esquema sería el siguiente:



Quiero que repares en el concepto de congruencia porque para la persuasión es vital. Hablamos de comportamiento congruente cuando existe una coherencia o una relación entre cómo defino un valor y los comportamientos que realizo. Es decir, que lo que hago tiene que ver con lo que digo o pienso que hay que hacer. Soy consciente que tal vez no estoy descubriendo nada con esta definición, pero si hago énfasis en ella es para que evalúes cuántas veces las organizaciones expresan valores que no se corresponden con los comportamientos que se demuestran en el día a día y el efecto que tiene esto en la pérdida de credibilidad de la organización.

En el capítulo 14 nos referimos al *ethos* como una de las fuentes de la persuasión y decíamos que la credibilidad era uno de sus componentes. Pues bien, piensa en cómo se resiente el *ethos* cuando se pierde credibilidad por actuar de forma incongruente. Si los valores establecen reglas internas de comportamiento, pautas que nos indican qué es lo deseable y qué no lo es, parece lógico pensar que en ellos residen las actuaciones que dan sentido a nuestra congruencia interna —recuerda que aquello que tiene sentido para nosotros es aquello en lo que más nos implicamos—.

Si todavía albergas algún tipo de duda al respecto de lo que te acabo de contar, piensa en el ejemplo de la Wikipedia. Hay miles de personas que trabajan en la mayor enciclopedia del mundo por amor al arte, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio. Dedican un buen número de horas a aportar su conocimiento, su esfuerzo y su tiempo por el simple hecho de que ese trabajo está vinculado con algunos valores personales que poseen, por lo tanto, su implicación les lleva a trabajar de forma altruista. Por supuesto, lo mismo ocurre con cualquier tipo de trabajo de voluntariado.

Implicar es aquello a lo que deberían dedicar más tiempo los líderes en nuestras organizaciones. Deberían reflexionar seriamente por qué muchas personas deciden dedicar esfuerzos, tiempo e interés en proyectos gratuitos, mientras que no ocurre lo mismo cuando desarrollan su labor en sus empresas. Deberían analizar seriamente qué ocurre en las organizaciones para que no se dé la misma identificación. Y deberían razonar seriamente por qué gran parte de los trabajadores manifiestan sentirse poco vinculados con las empresas para las que trabajan. En las próximas líneas ofrecemos nuevas perspectivas para ayudar a esta reflexión.

La definición de quién soy. La identidad

El sustantivo identificación participa de la misma raíz que el término identidad. A este concepto fundamental vamos a dedicar las siguientes líneas, ya que su relación con los valores y con la implicación de la que hablábamos anteriormente es determinante. Cuando aludimos a la identidad, nos referimos a la definición que una persona hace de sí misma, los criterios que utiliza para describirse o la manera como explicita el concepto que tiene de sí misma. Cuando una persona dice algo así como «es que yo soy una persona a la que le gusta implicarse» está definiendo una parte de su ser, está *identificándose* con una determinada forma de ser y de comportarse. Todas las definiciones que alguien hace de sí mismo, son una parte de su identidad.

Desde el punto de vista organizativo, todas las definiciones de la misión se refieren a la identidad de la empresa o de la organización. Cuando una corporación como Ford Motor Company expresa «somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada, apasionada en proporcionar productos excepcionales y servicios» está explicitando quién es, está manifestando cómo se ve a sí misma y cómo quiere ser percibida por el resto.

Como puedes apreciar, la identidad es una construcción mental de cómo me veo y de cómo quiero ser visto. Desde este punto de vista, la identidad personal está conformada por un conjunto de creencias a partir de las cuales una persona se define. Esta construcción se realiza a lo largo del tiempo y se conforma a partir de varios aspectos:

- Los mensajes que el individuo asume de la descripción que otras personas significativas hacen de él: «**eres** una persona **capaz**, puedo confiar en ti».

▶

- De cómo explica su actuación en diversas situaciones más o menos relevantes: «**soy** una persona **capaz** porque he resuelto bien una situación compleja».

▶

- De la identificación que hace con personas que son referentes para él/a: «**soy igual de capaz** que mi jefa, porque actúo como ella en situaciones parecidas».

▶

Quiero que observes una cuestión que es de vital relevancia. Las personas construimos nuestra identidad y en esta construcción influyen las personas que para nosotros son relevantes de alguna manera, es decir, aquellas personas que para nosotros, permíteme la expresión, «tienen *ethos*». He aquí uno de los motivos más importantes por los cuales un líder ha de construir un *ethos* potente. Su opinión construye identidad.

Cuando un líder con una fuerte autoridad —recuerda que me refiero a la *auctoritas*, no a la *potestas*— describe a un colaborador en términos constructivos, le está ayudando a conformar una identidad positiva.

— «Quiero que seas tú quien pilote este proyecto porque lo hiciste perfectamente la última vez y tienes toda mi confianza». Mensaje: **eres confiable.**

Claro está, lo mismo ocurre cuando hace lo contrario: describir a un colaborador en términos poco favorecedores.

«Eres injusto cuando te quejas por no darte el proyecto a ti. La última vez que te encargué uno me dejaste en mal lugar». Mensaje: **eres injusto y poco confiable.**

Tampoco pretendo generarte una neurosis. No todas las cosas que dices quedan indeleblemente marcadas en la identidad de las personas de tu equipo. Sin embargo, si tu *ethos* es sólido, es que ocurre con mayor incidencia de lo que crees y si no lo es, ¡ya puedes comenzar a construirlo! Recuerda que, igual que un sándwich vacío, un líder sin *ethos* es una persona solo con un cargo.

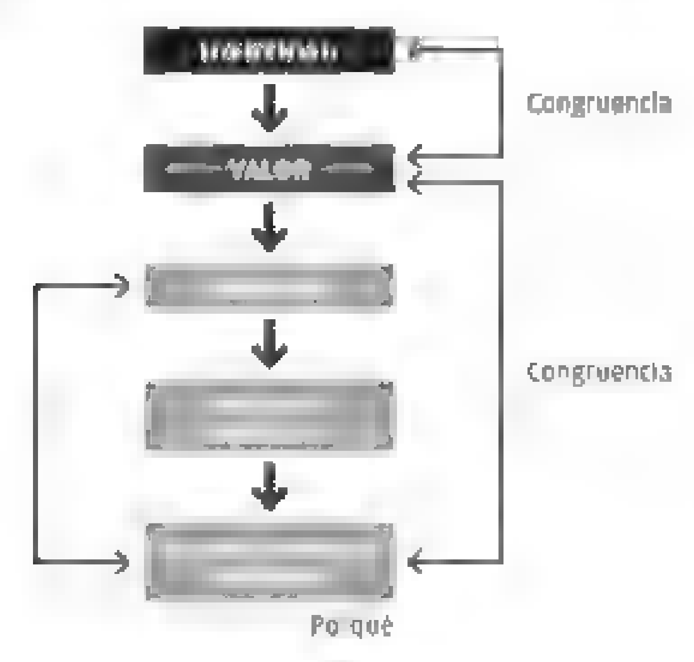
¿Qué tiene que ver la identidad con los valores y con la identificación?

Una vez que conoces qué es la identidad, es importante entender la relación que mantiene con los valores para poder comprender cómo mantienen un vínculo dinámico. La idea es la siguiente: **tu identidad determina qué valores son relevantes para ti** y el motor que mantiene el vínculo entre ambos es la *congruencia*.

Imagina que Rubén piensa de sí mismo que —entre otras cosas— es una persona a la que le gusta *estar con otras personas*. Entendiendo que esta afirmación es cierta, ¿qué valores son congruentes con esta parte de su identidad? Lo más obvio es que Rubén *valore* aquellas actividades en las que tenga que trabajar con otras personas. Lo contrario supondría una incongruencia entre lo que Rubén piensa de sí mismo y lo que hace. A pesar de que puedas pensar lo contrario, las personas tendemos a buscar la congruencia interna. Es más, no soportamos el desequilibrio que supone pensar de una manera y actuar de otra diferente. Por lo tanto, tu identidad está vinculada con un conjunto de valores congruentes con ella.

Entiendo que puedas pensar que las personas decimos muchas cosas acerca de nosotros mismos que, en realidad, no nos creemos. Es cierto. Por este motivo es importante estar atento cuando alguien se describe a sí mismo sin ser consciente de que lo está haciendo, cuando la conversación es distendida y la persona no advierte que se está haciendo un juicio acerca de ella. Buscamos las definiciones de identidad genuinas, limpias de cualquier atisbo de conformidad social —aquellas respuestas que damos pensando en lo que está bien visto o lo que es deseable—. Nuevamente, puedes apreciar lo importante que resulta mantener un diálogo abierto y practicar la escucha activa que mencionábamos en anteriores apartados de este libro.

Ahora tenemos un nuevo elemento que añadir al esquema anterior:



Hagamos una breve síntesis de lo visto hasta ahora. La identidad es la definición genuina que una persona hace de sí misma. Esta definición está vinculada de forma congruente con una serie de aspectos que para nosotros son importantes y que damos en llamar valores que, como vimos en el capítulo anterior, definimos de una manera concreta y que, a su vez determinan una serie de reglas acerca de lo que para nosotros está permitido y lo que no lo está, es decir, unos comportamientos que, una vez más, son congruentes con nuestros valores. Así las cosas, creo que estás en disposición de responder a estas cuestiones:

¿Qué motivos crees que tiene una persona para vincularse en proyectos de voluntariado como Wikipedia?

▶

¿De qué manera responde este vínculo a cómo se describe como persona?

▶

¿Cómo el hecho de trabajar en una ONG refuerza una determinada identidad en alguien?

▶

¿Por qué motivos las cuestiones que están vinculadas a la identidad y a los valores afectan a los sentimientos, es decir al *pathos*?

▶

Acerca de cómo el sentimiento de incongruencia es un motor para la persuasión.

Una zorra ve un racimo de uvas e intenta alcanzarlas. Al darse cuenta de que está demasiado alto, desprecia las uvas diciendo. ¡No están maduras!

Esopo

En 1957 el profesor León Festinger formula su teoría de la disonancia cognitiva. Por disonancia cognitiva entendemos la incongruencia que se produce en una persona cuando atesora dos pensamientos o sentimientos contradictorios o antagónicos o cuando alguna de sus ideas entran en contradicción con alguna conducta realizada. Es una suerte de tensión interna producida por la diferencia entre lo que se piensa o se siente y lo que se hace.

Cuando, por el motivo que sea, una persona se ve forzada a comportarse con una conducta que está en contra de su sistema de creencias, genera una tensión interna que lo sume en un momentáneo desequilibrio. Este desequilibrio que produce esta tensión interna es lo que llamamos disonancia cognitiva[4].

En la fábula de Esopo, la zorra, al ver que no puede alcanzar (conducta) las uvas que desea (pensamiento, emoción) cambia su pensamiento para venir a decir que, en realidad, no las quiere.

En mis seminarios y cursos me gusta poner el siguiente ejemplo: imagina que pasas por delante de una tienda de ropa y en

4 Puedes ver el experimento original de León Festinger en https://youtu.be/[illegible]

el escaparate ves una preciosa camisa. Una de esas veces en las que piensas que esa prenda está confeccionada para ti. Entras en la tienda y vas directamente al lugar donde está la camisa. Tientas el tacto del tejido, te convence, escoges la talla y... ¡ves el precio! Ah, desgraciadamente es demasiado cara, está por encima de lo que acostumbras a gastarte. Pero ya está en tus manos, así que piensas que por probártela no pasa nada, que no te van a cobrar. En el fondo confías en que no te siente tan bien como piensas, así tendrías menos remordimientos a la hora de volverla a dejar en el perchero. Lamentablemente, la camisa te sienta de maravilla, así que la coartada que tenías preparada no te sirve. Así, es tan bonita que, en un alarde de inconsciencia, decides que te la quedas. Así que con la camisa en la mano te diriges a la caja, sacas tu tarjeta de crédito, pagas y con la bolsa de la tienda, la camisa en su interior y un enorme remordimiento por haberte gastado un dineral, sales de la tienda.
Pocos segundos después de salir de la tienda, pasa algo fantástico. Una idea viene a tu mente de forma precipitada:

> En realidad, necesito esta camisa porque no tengo ninguna de este tipo para eventos especiales.

¿Qué ha pasado? Pues algo tan sencillo como lo siguiente: por un lado, la persona siente que la camisa que le gusta está por encima de sus posibilidades económicas, es demasiado cara. Pero, por otro lado, ha realizado una conducta que ya no tiene marcha atrás, la compra de la camisa. Así que existe una discrepancia interna —disonancia— entre lo que piensa y lo que ha hecho.
¿Cómo se soluciona? De la única manera posible, cambiando o bien lo que se piensa o bien lo que se hace. Como lo hecho, hecho está —la compra de la camisa—, la única opción que resta es cambiar lo que se piensa. Así que, de repente, la camisa pasa de artículo caro a artículo necesario.

Como puedes apreciar, la teoría de la disonancia cognitiva asume que las personas tendemos a la congruencia interna, sobre todo en aquellos casos en los que se ve comprometida nuestra identidad. Es ahí donde la disonancia cognitiva y la persuasión se dan la mano. Si una persona se ve a sí misma como alguien honesta y, por el motivo que sea, se ve forzada a actuar de manera deshonesta, generará una disonancia cognitiva que se verá forzada a eliminar cambiando el punto de vista acerca de la actuación que ha tenido.

Imagina que la responsable de Recursos Humanos de una organización guarda un estricto comportamiento en cuanto a contrataciones. Todas las personas que se incorporan a la organización lo hacen a partir de los más escrupulosos criterios profesionales. Un día, esta responsable recibe la indicación del gerente de la empresa para que contrate a una persona al margen de los procedimientos tradicionales. La responsable de recursos humanos indica que no puede hacer excepciones y que, si es el mejor candidato, lo seleccionará, pero si no lo es, no lo hará. El gerente de la empresa presiona para que ese «candidato especial» sea contratado e indica a la responsable de recursos humanos que de no hacerlo puede tener consecuencias.

La responsable de recursos humanos se ve en la disyuntiva de mantener su honestidad y su criterio profesional o salvar su puesto de trabajo. Opta por lo segundo con la consecuente disonancia cognitiva que le genera el hecho de sentir que ha traicionado sus principios. ¿Qué hace para salvar esa disonancia? Justificar su comportamiento: «en realidad es un buen candidato», «los jefes mandan y no se puede hacer nada», «he hecho todo lo que he podido», «sigo siendo una persona honesta porque me he plantado ante mi jefe tanto como he podido», etc.

Ahora bien, ¿cómo puede utilizar un líder la disonancia cognitiva para persuadir? La respuesta es comprometiendo la imagen

personal —la identidad— de las personas de su equipo. Recuerda que una persona que se compromete con una determinada idea de sí misma tenderá a tener comportamientos congruentes con esa autopercepción, como forma de evitar la disonancia cognitiva. Por lo tanto, si un líder consigue que alguien de su equipo asuma, por ejemplo, que ES una persona implicada, aumentará la probabilidad de que también realice comportamientos que tienen que ver con esa implicación.

Además, las probabilidades de que se dé la conducta congruente con la autoimagen aumentan si la persona se compromete en público. ¿Por qué? Pues porque de esa manera, no solo compromete su identidad consigo misma, sino que también lo hace con el resto de personas que la escuchan. Es por eso que, por ejemplo, al final de una reunión de trabajo, conviene que alguien repase en voz alta los compromisos y responsabilidades alcanzados, buscando la aceptación verbal de las personas que han de asumir estos trabajos.

> Por lo tanto, Raúl, quedamos que tú te ocupas de contactar con todos los proveedores y pasarles las nuevas tarifas, ¿no?

Haz esto mientras miras directamente a Raúl y asintiendo con la cabeza y no retires tu mirada hasta que no arranques de Raúl un sí rotundo.

Recuerda que el fundamento de este recurso está en que las personas necesitamos sentirnos congruentes con nosotros mismos y también necesitamos que los demás nos vean del mismo modo. No nos gusta sentirnos volubles, así que cuando detectamos una incongruencia sentimos el impulso, casi irrefrenable, de justificarla para volver a sentirnos equilibrados.

La frase atribuida a Groucho Marx «estos son mis principios, si no le gustan tengo otros» es una frase ingeniosa que, en realidad, no representa exactamente el funcionamiento del ser humano. A pesar de que podemos tener comportamientos de lo más dispares, nos gusta vernos como personas íntegras y coherentes, lo cual es una puerta fantástica para el ejercicio de la influencia.

La técnica del pie en la puerta

La utilización de la disonancia cognitiva para persuadir encuentra numerosas variantes. Una de las más clásicas es la técnica conocida como «pie en la puerta». Esta técnica, como todas las que tienen que ver con la utilización de la disonancia cognitiva, también juega con el compromiso que establece la persona con su autoimagen. Se utiliza en aquellos casos en los que quieres conseguir que una persona realice un determinado comportamiento —por ejemplo, quieres que un colaborador de tu equipo asuma mayores responsabilidades— pero sabes que, si lo pides directamente, tienes muchas probabilidades de recibir una negativa.

¿Qué haces entonces? Pedirle a la persona un compromiso menor relacionado con el objetivo que pretendes pero más fácilmente asumible, para luego pedirle un compromiso mayor. El principio subyacente es que las personas que han accedido previamente a una pequeña petición es probable que después accedan a una petición mayor.

Esto lo saben muy bien las personas que piden aportaciones para alguna causa. Primero te preguntan si puedes ponerte una pequeña pegatina en la solapa. Puesto que te gusta sentirte una persona solidaria, piensas que ponerte una pegatina es lo menos que puedes hacer por la causa. Una vez que tienes la pegatina en la solapa, la misma persona te pide un solo minuto de tu atención, solo un minuto. Como tú ya te has comprometido con tu imagen de persona solidaria, piensas que no puedes negar ese minuto de tu tiempo, así que accedes. En ese minuto —que, en realidad, se convierten en tres o cuatro—, nuestro interlocutor nos explica el formidable trabajo que realiza la entidad y todas las personas a las que ayudan. Incluso te enseñan una foto de Amaiu, el niño saharaui al que operaron de estrabismo.

En este punto ya comienzas a sentirte un pequeño desalmado sin corazón, sobre todo cuando te preguntan si perteneces a alguna ONG y tu respuesta es negativa, así que no te importará demasiado darles tu correo electrónico para que te envíen información acerca de los programas de intervención que desarrollan. Tampoco pones ninguna objeción cuando te preguntan si pueden pasar algún día por tu casa para entregarte, de forma gratuita, un ejemplar de la revista que editan. No te han pedido ni un solo euro, pero el nivel de peticiones que te plantean y las cuales tú aceptas, van en aumento. Con un apretón de manos, una sonrisa en su cara y un emocionado «gracias por tu amabilidad y comprensión» se despiden de ti indicándote que un compañero de la asociación pasará a verte en unos días.
La persona que te visita tres o cuatro días después te vuelve a agradecer tu tiempo, tu amabilidad, tu comprensión y te indica que, desgraciadamente, es poco común que las personas se interesen por estas causas solidarias. Te entregan la revista y te solicitan un pequeño donativo, lo que tú puedas, lo que sea será bienvenido ante las dificultades económicas con las que se encuentran. Así que, ¿eres una persona solidaria y comprensiva o no?
Como puedes apreciar, para utilizar la técnica del pie en la puerta, las peticiones tienen que comenzar con algo fácilmente asumible por la persona, para ir avanzando a través de peticiones más exigentes en pos del objetivo que se persigue.
Tal vez la persona de tu equipo en la que piensas para que asuma tareas de mayor responsabilidad sea reacia a ello si se lo pides directamente, pero, tal vez también, se preste a realizar una tarea un poco más relevante que las que hace habitualmente para después asumir algo más relevante y así sucesivamente, hasta alcanzar aquella responsabilidad que tú pretendías desde el principio.

Espero haber sabido transmitirte el importantísimo papel que juega un líder en la conformación de la identidad, no solo del equipo en su conjunto, sino también de la de cada una de las personas que lo conforman. A través de la identidad las personas configuramos nuestra red de valores, aquello que para nosotros es relevante y que dota de sentido a las tareas que realizamos. Ojalá las organizaciones dejen de perder el tiempo obcecándose en hablar de motivación y centren su esfuerzo en vincular a las personas a través del sentido que proporcionan los valores cuando estos son algo más que un cuadro colgado en la pared.

18. Te persuado por cómo estructuro mi mensaje. El logos

Acerca de cómo organizar la información para que el mensaje sea efectivo e influyente.

¡Cuántas buenas ideas se han perdido por no saberlas explicar! ¡Cuántos malentendidos se han producido por no saber expresarse de forma precisa! ¡Cuántas presentaciones y conferencias caen en el olvido instantáneo por no saber exponer con orden y fundamento! ¡Y qué poca atención se le ha dado a esta competencia hasta ahora!

Existe una premisa clave en la persuasión: puedes ser una persona absolutamente brillante, puedes tener unas ideas maravillosas, puedes haber creado un producto o un servicio sin parangón, pero si no sabes mostrarlo al público de forma adecuada, si cuando te explicas lo haces de manera desordenada o si utilizas un lenguaje inadecuado, tienes muchas posibilidades de fracaso.

Todo lo que hemos venido explicando a lo largo del libro se materializa en la expresión oral o escrita de tus pensamientos. Buena parte de tu *ethos* se transmite con la palabra, prácticamente la totalidad del *pathos* se materializa en la forma como expresas tus pensamientos. Por lo tanto, conocer cómo organizar la información que quieres transmitir, saber qué estructuras son más efectivas para convencer a tu audiencia y disponer de herramientas para decidir qué información es pertinente y cuál no, marcará la diferencia entre una información más —por lo tanto, rápidamente olvidada— o una información realmente relevante para tu audiencia.

Seguramente, todos tenemos la experiencia de haber asistido a reuniones con nuestros jefes de las que hemos salido más confundidos de lo que entramos, sin saber cuál es la idea que nos querían transmitir. Al menos en España esto está a la orden del día. Pensamos que comunicar eficazmente consiste, simplemente, en abrir la boca, dejar que las palabras surjan sin más y listos. No solo todo el mundo nos habrá entendido, sino que además estarán de acuerdo con nosotros. Pues bien, la evidencia dice todo lo contrario.

Nuestros líderes han dado por adquirida la competencia comunicativa y, a pesar de que ahora parece que comienzan a darse cuenta de sus carencias, hasta ahora no han prestado ningún tipo de atención a la forma y a la eficacia de su comunicación.

Atender al logos significa decidir qué mensaje quieres transmitir, qué ideas y datos lo apoyan, cómo las ordenas para que sean —parezcan— convincentes, sólidas y efectivas, y cuáles son las fuentes de las que extraes los datos que expones. De hecho, el objetivo fundamental del logos consiste en hacer parecer verosímiles nuestras argumentaciones.

Esta idea nos remite al capítulo 3 de este libro, en donde decíamos que razonar consiste en *dar razones en favor de algo*, de un postulado, de una proposición, de una idea que queremos presentar como cierta —o incierta—. El logos se refiere a la manera en que construimos estas razones que presentamos en favor de una causa, cómo apoyamos nuestras propuestas para que parezcan lo más verosímiles posibles a ojos de nuestros interlocutores y cómo estructuramos las ideas para que parezcan tan evidentes que cualquiera las pueda asumir.

Con lo que voy a presentarte en este y en los próximos capítulos tendrás herramientas suficientes para construir argumentaciones sólidas, que podrás utilizar en los más diversos escenarios profesionales —y personales—: presentaciones en público, defensa de ideas en reuniones, despachos con tus colaboradores o con tus jefes y, en general, siempre que tengas que defender una postura o hacer que un grupo de personas tengan en consideración tu punto de vista sobre algún aspecto. Se trata de que, al presentar tus ideas de una determinada forma, estas aparezcan como las más probables entre todas las posibles alternativas. Si esto es así, tus ideas serán más fácilmente asumidas como ciertas. Este es el fundamento de la persuasión, por lo tanto, tal vez deberíamos determinar cómo están construidas las ideas, ¿no te parece?

¿De qué están hechas las ideas?

Hace algunos años un anuncio de televisión en España preguntaba a qué huelen las nubes. Puede que la pregunta del título de este apartado te deje igual de perplejo como me dejaba a mí la pregunta del anuncio de televisión, y te aseguro que es de vital importancia entender cómo están conformadas las ideas para comprender la importancia de su estructuración para que sean transmitidas de la mejor manera posible. Te sugiero que vuelvas a echar un vistazo al capítulo 4 del libro para reforzar los conceptos de este apartado.

Una idea es la postura o la opinión que mantienes acerca de algún aspecto de la realidad. Según el diccionario de la RAE, es el «primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo». También es el «concepto, opinión o juicio formado de alguien o algo» o «las convicciones, creencias, opiniones que mantenemos acerca de algo».
Como puedes apreciar, las ideas son construcciones mentales acerca de las experiencias que tenemos de la realidad con la que interactuamos. A diferencia de los hechos, las ideas no se comprueban directamente con los datos que recibimos de nuestra experiencia, sino que son conceptos creados a partir de inferencias que realizamos a partir de estos datos, tal y como vimos en el capítulo 6.
Pongamos un ejemplo. Si tú ves que María tiene un cigarro encendido en la mano derecha, eso es un hecho. No es necesario que hagas ningún tipo de operación mental más allá de la que hace el sentido de tu vista para observar el acontecimiento. Pero si tú, después de ver a María con un cigarro encendido en la mano derecha, piensas que es fumadora, eso es una **idea** basada en **una inferencia** porque a ella llegas no por lo que ves, sino por la conclusión que extraes a partir de lo que ves, ¿no es así?
María podría estar sujetando el cigarro de otra persona y no haber fumado en su vida. O tal vez María sí sea una fumadora empedernida y ese cigarro sea suyo, lo cual no importa para que tu pensamiento siga siendo una inferencia. El caso es que has llegado a una conclusión a partir de una serie de datos e informaciones extraídas de tu experiencia. Has construido mentalmente tu opinión. Ya sabes que Watzlawick llamaba a esta construcción mental realidad de segundo orden.

Fíjate que al entrar en el terreno de las inferencias dejamos de lado el mundo de las certezas para adentrarnos en el de las probabilidades. Que María tiene un cigarro en la mano derecha es algo absolutamente cierto. Pero que sea fumadora entra dentro de una determinada probabilidad, por mucho que esta se aproxime al 100%. Si quisieras convencer a alguien de que María es fumadora, lo que harías sería acumular indicios para que esta probabilidad fuese tan alta que cualquier alternativa que alguien se plantease fuese prácticamente absurda: la he visto más veces con un cigarro y he visto que tiene un paquete de tabaco encima de su mesa y su ropa huele a humo y una vez la vi fumando.

> Que Jaime no ha entregado a tiempo el informe es un hecho. Que Jaime no esté comprometido con la empresa es una idea.

▶

> Que Susana eleve el volumen de voz cuando se le lleva la contraria es un hecho. Que Susana no tenga suficiente autocontrol es una idea.

▶

> Que uno de los valores de nuestra empresa sea la innovación es un hecho —está recogido en la declaración de visión, misión y valores de la organización—. Que en nuestra empresa se valore la innovación es una opinión —se tendría que demostrar con hechos—.

▶

> Que un equipo de trabajo tiene una buena opinión de su jefe es un hecho —podríamos tener datos fehacientes a partir de la opinión directa de los colaboradores—. Que este jefe sea un buen líder es una opinión que se debería soportar a través de razones.

▶

Para nuestra suerte o desgracia, la grandísima mayoría de veces nuestras ideas acerca de algo no se fundamentan en hechos, sino que llegamos a ellas a través de inferencias. El caso es que actuamos como si las opiniones que mantenemos acerca de las cosas y de las personas fuesen hechos irrefutables, «cosas obvias» que pensamos que son igual de obvias para todas las demás personas, y esto no es así.

En ninguno de los ejemplos anteriores se niega la posibilidad de que las ideas sean verdaderas. Simplemente son conceptualmente diferentes de los hechos constatables. Si alguien quiere convencerme de que esas opiniones son ciertas, tendrá que ingeniárselas para demostrarlo a través de otras ideas que sustenten esa opinión, de forma que esa opinión —ahora formulada razón— sea la más verosímil de entre todas las posibles alternativas que expliquen el hecho.

En el capítulo 4 del libro manteníamos que la diferencia entre opinar y razonar es que, en el último caso, la idea que mantenemos como cierta la sustentamos con otras ideas a las que llamamos premisas. Recuerda que esto lo hacemos porque pretendemos aumentar la probabilidad de que las otras personas también lleguen a la conclusión de que lo que dices es verdad. Por lo tanto, una inferencia es el proceso mental por el cual una o varias ideas relacionadas nos llevan a otra que consideramos una conclusión, y que es la que queremos demostrar como cierta. En muchos casos, persuadir a alguien consistirá en que la idea que presentas desplaza y sustituye una idea previa que alguien tiene en su mente, y esto ocurrirá cuando esa otra persona entienda que lo que tú planteas tiene más visos de ser cierto que lo que anteriormente pensaba. Suponer que este proceso se produciría solo porque tú lanzas la idea, sin apoyarla en ningún tipo de razonamiento y argumentación mínimamente estructurada, es como pensar que un pavo se asará solo con introducirlo en el horno, sin necesidad de que lo pongas en marcha.

En el siguiente capítulo te voy a mostrar cómo dar solidez a tus ideas para que sean mucho más verosímiles.

Acerca de cómo dar consistencia a tus ideas. Acerca de los elementos fundamentales que tiene una argumentación.

¿Por qué alguien tiene que creerte o estar de acuerdo con lo que dices? A estas alturas del libro ya sabes que, como mínimo, la respuesta a la pregunta se produce por dos motivos:

1. Porque quien te escucha ya estaba de acuerdo con la idea que presentas.
2. Porque tienes la suficiente autoridad y credibilidad en la materia —*ethos*— como para que lo que dices sea verosímil.

Sin embargo, en numerosas ocasiones te vas a encontrar con escuchantes un poco más complicados. Tal vez sean neutros o contrarios a la idea que presentas, o tal vez no te identifiquen como referente en la materia. En cualquier caso, sean como sean tus oyentes, vas a necesitar estructurar tu mensaje para conseguir que quien está a favor, tenga más motivos para estarlo y quien se encuentre en una posición neutra o contraria encuentre motivos para cambiar su opinión por la tuya. Así que en todos los casos, tanto para reforzarte ante los convencidos como para conseguir que otras personas te sigan, vas a necesitar algo más que lanzar opiniones sin más.

Lo que te voy a mostrar a continuación es una manera sencilla y extremadamente potente de organizar la información, no solo para que tus mensajes sean percibidos de manera clara y diáfana, sino también para aumentar la probabilidad de que sean aceptados como ciertos por quien te escucha. Vamos allá.

En el capítulo 6 del libro te expuse la diferencia entre una opinión y un razonamiento. Te decía que una opinión es una aseveración o proposición expresada sin más, sin que esté apoyada en ningún

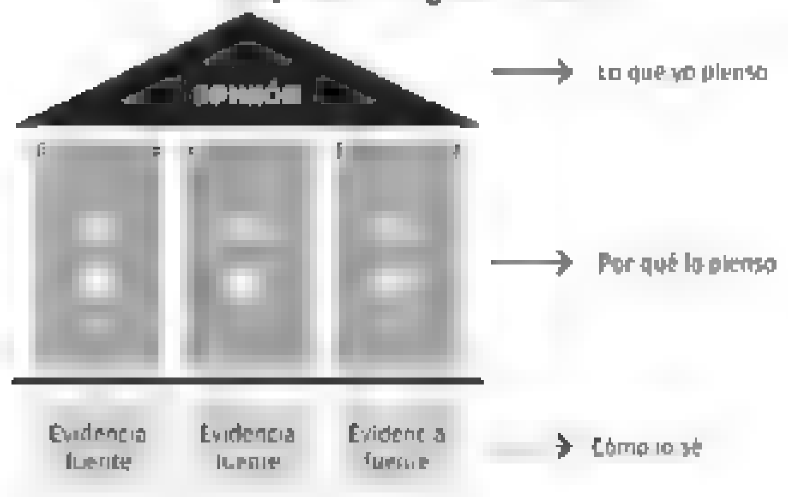
tipo de razón que la fundamente o que la justifique. Por ejemplo, si digo que «a los líderes tienen que gustarles las personas», estoy expresando una opinión. No ofrezco ningún tipo de dato añadido que justifique que lo que digo es cierto. Puede que tú estés de acuerdo conmigo en esta idea pero, si lo estás, probablemente se deba a que ya lo pensabas antes de que yo la expresase.

En cambio, razonar consiste, precisamente, en aportar un soporte, una justificación al por qué yo pienso que a los líderes tienen que gustarles las personas. Con el razonamiento yo expongo en qué me baso para afirmar lo que digo. En el ejemplo anterior yo podría exponer que lo que digo acerca de los líderes es cierto **porque** «no es posible extraer el mejor rendimiento de los colaboradores si no te gusta estar con ellos».

El templo de la argumentación

En mis cursos me gusta expresar esta idea a través de la metáfora de un templo griego. Vamos a ver en qué consiste.

El templo de la argumentación



El tímpano del templo griego es el lugar indicado para colocar nuestra opinión. La opinión es la proposición que queremos transmitir, es la aseveración o afirmación que pretendemos que nuestro interlocutor acepte como cierta. Es aquello que tú quieres demostrar, es la tesis de la argumentación. En nuestro ejemplo anterior sería «Los líderes tienen que gustar a las personas». Todo lo que hagamos a continuación tendrá como objetivo demostrar que nuestra opinión es cierta. Para ello nuestro templo necesita de columnas sólidas que sostengan el tímpano. Estas columnas servirán de soporte para nuestra tesis.

A pesar de que en el dibujo aparezcan tres columnas, no es necesario que utilices ese número de soportes para sostener tu idea. Puedes tener una sola columna-idea y que sea lo suficientemente sólida como para demostrar que tu proposición es cierta. No obstante, en general, necesitaremos algo más de apoyo. Por contra, tener muchas columnas aumenta la posibilidad de que alguna de ellas sea débil, lo cual deja un camino abierto a la contrargumentación. Por tanto, evita guiarte por el número de columnas-idea que tienes para defender una proposición, sino por la solidez de las mismas a la hora de apuntalar tus opiniones-tesis.

En nuestro ejemplo, la columna-idea que he utilizado para sostener mi aseveración es «no es posible extraer el mejor rendimiento de los colaboradores si no le gusta estar con ellos». Si considero que este único soporte es insuficiente para sostener mi idea, podría exponer otro, por ejemplo, podría decir que lo que planteo es cierto porque «los líderes son referentes morales para sus equipos y nadie consigue ser un referente moral si es percibido como antipático».

Fíjate en un aspecto importante de la relación entre la aseveración y las columnas-idea. Debe haber una conexión que las una,

que les dé impulso, que sirva de motor a los receptores, desde lo que creen inicialmente hasta lo que queremos que crean. A esa conexión la llamamos inferencia, como hemos visto en un capítulo anterior.

En este caso, la inferencia es un proceso mental que se establece en los oyentes y que vincula a las columnas-idea con la tesis o aseveración. En síntesis, cuando un oyente escucha tu argumento debe entender que las ideas que utilizas para argumentar tienen que ver con la tesis que quieres demostrar. En nuestro ejemplo, la inferencia es:

porque «No puedes extraer el mejor rendimiento de los colaboradores si no te gusta estar con ellos» —columna-idea— **entonces** «a los líderes tienen que gustarles las personas» —aseveración, proposición o tesis—.

¿Crees que la columna-idea tiene relación directa con la tesis? Si la respuesta es que sí, es porque la columna-idea te lleva de forma lógica a la tesis, que actúa como conclusión.

Por cierto, si piensas que la tesis, aseveración, afirmación, etc. se parece mucho a lo que en el capítulo 6 llamábamos conclusión, es que es lo mismo. Además, si piensas que lo que llamamos columna-idea se parece mucho a lo que en el capítulo 6 llamábamos premisas, es que es lo mismo.

Pero a nuestro templo le falta todavía algún elemento importante. Cualquier construcción necesita de unos buenos cimientos para ser sólida. Todos sabemos lo que ocurre cuando un edificio se construye sin cimientos: simplemente, se viene abajo. A nuestras argumentaciones les ocurre lo mismo, necesitan de una base sólida para su sustento. Además de exponer qué piensas —tu tesis—, y de aclarar por qué lo piensas —tus columnas-idea— también necesitas concretar en qué te basas para decirlo, de dónde extraes la información, cuáles son las evidencias que planteas para demostrar que lo que afirmas es cierto. En definitiva, cómo demuestras que lo que dices es tal y como lo expresas.

Piensa en lo siguiente: hasta que no lo demuestras, una idea solo es cierta en tu mente. Es a través del proceso de argumentación como consigues que tus oyentes asuman que lo que dices es verdad. Las personas necesitamos que nos demuestren las cosas, que nos las verifiquen con datos y hechos. Mentalmente, todos construimos nuestra forma de pensar de esta manera, a través de un porqué y de unas evidencias que demuestran ese porqué. Los fundamentos son esas demostraciones que actúan como cimientos del templo de la argumentación.

El diccionario de la RAE define evidencia como «la certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar o la prueba determinante de un proceso»; por lo tanto, los cimientos de tu argumento estarán construidos a partir de las pruebas que presentes para soportar tus columnas-idea.

Las evidencias son datos y hechos demostrables fuera de la mente de la persona que habla. Si alguien dice que «el dinero no es una buena herramienta de motivación de los trabajadores» —tesis— porque «las motivaciones extrínsecas tienen un efecto impulsor momentáneo y el dinero es una motivación extrínseca» —columna-idea—, tiene que demostrar con datos y hechos verificables que lo que dice es cierto; por ejemplo, citando estudios contrastados que demuestren que la motivación provocada por elementos externos es poco consistente en el tiempo —evidencias—.

Recapitulemos hasta aquí

Una **opinión-tesis**, una aseveración, una tesis, una afirmación o una proposición —todas las formas son sinónimas— es una idea que quiero transmitir a otras personas para que la tomen como cierta. Responde a la cuestión «esto es lo que pienso» y constituye el tímpano del templo de la argumentación.

Un **fundamento-columna** es una idea que, tomada como cierta, proporciona el apoyo necesario para que nuestra aseveración sea aceptada como cierta. Responde a la pregunta «¿por qué pienso esto?». Estas ideas constituyen las columnas de nuestro templo de la argumentación.

▶

Una **inferencia** es la conexión que el oyente establece entre la aseveración y el fundamento. Responde a la pregunta «¿qué tiene que ver el fundamento con la aseveración?»

■

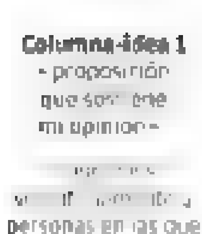
Una **evidencia** es una prueba que aportas para demostrar una afirmación.

▶

Vamos a poner un ejemplo de la construcción de un argumento completo:

Opinión-tesis
—lo que quiero demostrar—

«Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad[5]».



Columna-idea 1
—proposición que sostiene mi opinión—

[illegible] personas en las que [illegible]

Columna-idea 2:

[illegible] que no lideran y [illegible] que lideran.

Columna-idea 3:

[illegible]

Evidencia 1
—demostración del fundamento 1—

[illegible] conferencias más vistas en TED com con más de [illegible] tienen la capacidad [illegible]

Evidencia 2:

[illegible] a sus equipos y a personas sin mando jerárquico [illegible]

Evidencia 3:

[illegible]

5 Ken Blanchard, gurú del management, miembro emérito de la Universidad de Cornell y profesor visitante de Cornell University School of Hotel Administration.

Lo que hemos hecho hasta ahora es decidir estratégicamente cómo vamos a defender una opinión, es decir, hemos definido qué elementos vamos a utilizar para convencer a los demás de que nuestra idea acerca de que «hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad» es cierta, y es más verosímil que la opinión contraria, la que rezaría como que «hoy en día, la clave para el liderazgo exitoso es la autoridad, no la influencia[6]».

Esta estructura que acabas de ver te va a servir para cualquier tipo de comunicación que necesites realizar, ya sea escrita u oral, ya sea a la hora de redactar un correo electrónico o a la hora de dirigirte a una gran audiencia. Esta estructura da orden y sentido a tu comunicación y esto es importante no solo para ti sino, sobre todo, para quien te escuche, porque le va a permitir seguir la lógica de tu discurso de manera más sencilla.

Decidir estratégicamente qué ideas y evidencias vamos a utilizar para sostener nuestra opinión es fundamental, porque escoger unas u otras opciones hará que nuestro argumento sea más o menos irrefutable. Para ello, necesitamos tener en cuenta una serie de criterios que a continuación voy a exponer con algo de detalle.

6 No es objeto de este libro ser exhaustivos acerca de los tipos de argumentos que existen. En el caso de ejemplo estaríamos hablando de [illegible] que es aquel que plantea dos opciones (de ejemplo [illegible] viene a decir que sólo hay dos tipos de formas de liderazgo, por autoridad o por influencia). Cuando un oponente se decanta por una de las opciones, está rechazando la otra alternativa, en cualquiera de sus formas posibles.

20. Criterios para la construcción de argumentos

Acerca de los elementos críticos a tener en cuenta a la hora de decidir la estructura de los argumentos.

Este apartado debe su razón de ser a mi amigo y colega Omar Fuentes Soto (www.inteligencialinguistica.com), un auténtico genio del lenguaje y de la argumentación, capaz de explicar de forma sencilla y amena conceptos complejos.

Criterios de las columnas-idea

Para validar los criterios para la construcción de argumentos es necesario comprobar si son los más adecuados para tus fines y si las evidencias son de la suficiente calidad como para utilizarlas. A continuación, vamos a explorar los criterios que tienen que ver con los fundamentos-columna.

Criterio columna-idea nº1: Relevancia de los fundamentos

Este criterio se refiere a la relación que existe entre la opinión que quieres defender y las columnas-idea. La pregunta que nos deberíamos hacer es la siguiente: ¿Qué tiene que ver mi columna-idea con la opinión que quiero sostener?

Una columna-idea será relevante cuando provoque en el oyente el proceso de inferencia —del que hablamos unas páginas atrás—, que haga que conecte lo que dice tu columna-idea con la opinión-tesis que sostienes. En nuestro ejemplo, la opinión-tesis que queremos demostrar es:

«Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad»

Y la primera columna-idea que utilizamos para sostener su certeza es:

«Seguimos voluntariamente a personas en las que creemos»

Para asegurarnos de que esta columna-idea es relevante, aplicamos la pregunta de rigor: *¿Qué tiene que ver mi columna-idea con la opinión que quiero sostener?*

Podemos argüir que seguir *voluntariamente a alguien* es lo que caracteriza al propio proceso de liderazgo, y que este se produce precisamente cuando lo provoca *alguien en el que creemos*, alguien que nos influye. Por tanto, podemos decir que hay relación entre nuestra columna-idea y la opinión que queremos demostrar.

Si para sostener nuestra opinión la columna-idea fuese «en la actualidad la influencia es una competencia clave en el mundo de la empresa», con toda la razón podríamos decir que eso no tiene nada que ver con lo que queremos demostrar, es decir, que el hecho de que la influencia sea importante para todas las personas de una organización, no implica que la mejor forma de liderar sea a través de la influencia.
Otra manera de decirlo es que, el hecho de que la influencia sea importante como competencia profesional no demuestra que sea la mejor manera para liderar. Atención, esto no quiere decir que nuestra opinión no pueda ser cierta, quiere decir que lo que presentamos para sostenerla no lo demuestra, porque no tiene nada que ver. El primer criterio a cumplir es que las columnas-idea tienen que ser relevantes.

Criterio columna-idea nº2: Las columnas-idea deben ser diferentes entre ellas

El segundo criterio a tener en cuenta para definir tus columnas-idea es que se tienen que referir a cosas diferentes, es decir, son motivos independientes que presentas para defender tu idea.

En nuestro ejemplo, las columnas-idea son:

Columna-idea 1:

«Seguimos voluntariamente a personas en las que creemos»

▶

Columna-idea 2:

«Hay personas con autoridad formal que no lideran y hay personas sin autoridad formal que lideran»

■

Columna-idea 3:

«Las personas queremos conocer las razones de las peticiones que nos hacen»

▶

Podemos apreciar cómo las tres columnas-idea se refieren a cuestiones diferentes las unas de las otras, son independientes aunque las tres tienen relevancia a la hora de sostener la opinión. Imagina que una de las columna-idea 3 fuese

«No hacemos caso a quienes nos imponen las cosas»

Esta columna-idea se referiría a lo mismo que la columna-idea 1, «seguimos voluntariamente a personas en las que creemos». A pesar de que lo dice con otras palabras, expresa la misma idea. No hacer caso significa no seguir voluntariamente a una persona y eso se produce cuando nos imponen las cosas, en lugar de hacer que creamos en quien nos lo dice. El segundo criterio a seguir es que las columnas-idea deben referirse a aspectos diferentes.

Criterio columna-idea nº3: Orden de presentación de las ideas

El tercer criterio se refiere al orden de presentación de las columnas-idea. Es posible que hayas apuntado tus ideas tal y como te han venido a la mente. Sin embargo, eso no significa que exponerlas de esa misma manera sea la mejor opción posible para que tu audiencia siga fácilmente tu razonamiento.

Este criterio se refiere precisamente a que el orden en el que presentas la información sea el que facilite de mejor manera el seguimiento de lo que planteas. En este caso, la pregunta que tienes que hacerte es ¿cuál es el orden de presentación de las columnas-idea con el que mejor se demuestra la tesis que mantengo?

Volvamos a nuestro ejemplo. La opinión-tesis y las tres columnas-idea son:

Opinión-tesis:

«Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad».

▶

Columna-idea 1:

«Seguimos voluntariamente a personas en las que creemos».

▶

Columna-idea 2:

«Hay personas con autoridad formal que no lideran y hay personas sin autoridad formal que lideran».

▶

Columna-idea 3:

«Las personas queremos conocer las razones de las peticiones que nos hacen».

■

Bajo mi punto de vista, un orden correcto para presentar la información sería comenzar con la columna-idea 3, presentar luego la columna-idea 1 y, por último, la columna-idea 2. Vamos a ver cómo quedarían las tres ideas en el orden que propongo:

«Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad,

porque las personas queremos conocer las razones de las peticiones que nos hacen,

porque seguimos voluntariamente a personas en las que creemos y

porque hay personas con autoridad formal que no lideran y hay personas sin autoridad formal que sí lideran».

Parece que este puede ser un buen orden para presentar nuestras columnas-idea, dado que sigue una línea argumental clara. Lógicamente, no es de esta manera tan sucinta como la explicarías a una audiencia. Todavía nos falta incluir las evidencias de cada columna. El tercer criterio de las columnas-idea consiste en presentarse en un orden que facilite el seguimiento por parte de la audiencia.

Criterios de las evidencias

Criterio evidencia nº1: Demostración directa o indirecta

Recordemos que las evidencias tienen como misión demostrar, de la mejor manera posible, que lo que sostenemos en nuestras columnas-idea no son invenciones, sino información que se puede demostrar.

A la hora de justificar una información pueden darse dos casos: uno sencillo y otro un poco más peliagudo. El caso sencillo es en el que las evidencias son hechos que pueden observarse directamente. Por ejemplo, si lo que quieres es demostrar que el agua hierve cuando alcanza los 100º, simplemente tendrás que poner un cazo de agua al fuego, hacerte con un termómetro, esperar y observar. En estos casos, obtener evidencias es relativamente sencillo porque estas se consiguen de la observación directa. Si fueses un detective privado o un policía que busca acusar a alguien, diríamos que lo que buscas son pruebas del delito.

El problema es que la mayoría de las veces nuestras evidencias no vendrán de la observación directa, sino que tendremos que utilizar métodos indirectos para constatar que lo que decimos es cierto. Por ejemplo, si quiero demostrar que un plan de incentivos profesionales motiva a los empleados tendré que valerme de indicadores indirectos, puesto que la motivación no es algo que se perciba a través de la observación directa. En todo caso, percibimos el resultado de la motivación a partir del comportamiento que realiza la persona, pero este resultado es diferente al aumento de la temperatura del agua del que hablaba en el ejemplo anterior.

En el caso del agua tienes evidencias directas —tanto la temperatura del termómetro como el burbujeo del agua son apreciables directamente—, mientras que en el caso de la motivación, todas las evidencias vendrán a través de medidas indirectas. Lo mismo ocurre con la totalidad de constructos que se refieren a aspectos internos de la persona como la implicación, la actitud, etc.

Ni que decir tiene que las evidencias directas son las número uno en el *ranking* de preferencias a la hora de demostrar o fundamentar una columna-idea, precisamente porque son prácticamente irrefutables: si ves humo significa que hay fuego, si ves una colilla significa que alguien tenía un cigarrillo, si vives en Europa, vas al monte y ves un manto de hojas marrones en el suelo es que es otoño, si alguien te habla ¡es que está vivo! Todo esto es irrefutable.

Insistimos en que el problema viene cuando tus evidencias no son directamente demostrables. ¿Cómo convencer a alguien de que lo que afirmas es verdad cuando no hay pruebas directas?

Criterio evidencia nº2: Verificación a través del *ethos*, del logos o del *pathos*

Nuestros amigos clásicos, *ethos*, *logos* y *pathos*, vuelven a la carga, esta vez como tipología de evidencias. Recordemos que estamos contestando a la pregunta *¿cómo sé que lo que estoy afirmando es cierto?* y la respuesta es que lo sé porque:

- Aporto la opinión o la referencia de expertos que lo demuestran —*ethos*—.
- Aporto datos que lo confirman —logos—.
- Aporto vivencias emocionales que lo corroboran —*pathos*—.

Antes de continuar con las explicaciones y con los ejemplos tienes que recordar que cuando hablamos de demostrar una idea no nos referimos necesariamente a atestiguar la veracidad de la misma, sino su verosimilitud. No son conceptos sinónimos. La verdad se refiere a la certeza inmutable e incuestionable de algo mientras que la verosimilitud se refiere a lo que *tiene apariencia de verdadero*, a lo que es creíble. Por lo tanto, las evidencias que mostrarás intentarán que lo que sostienes no pueda parecer otra cosa sino algo verdadero —independientemente de que en realidad lo sea o no.

Evidencias del ethos

Cuando alguien dice que «según un artículo de la revista *Harvard Business Review*, centrarse en el cliente es la mejor estrategia de éxito empresarial», está utilizando el prestigio de la Universidad de Harvard para apoyar la veracidad de la idea que está expresando, es decir, está utilizando el *ethos* de la institución para dar peso de veracidad a la idea.

Imagina que alguien plantea la idea de la siguiente forma:

Opinión-tesis:

«El mundo de los negocios está cambiando»

▶

Columna-idea 1:

«Las empresas de éxito se centran en el cliente»

▶

▶ **Evidencia *ethos*:**

«Según estudio de la *Harvard Business Review*»

El hecho de que cites a una empresa de prestigio como la Universidad de Harvard da credibilidad y verosimilitud a la tesis que mantienes de que «el mundo de los negocios está cambiando». Al citar a la Universidad de Harvard como apoyo a lo que mantienes vienes a decir algo así como «La Universidad de Harvard y yo opinamos esto. Si tú no estás de acuerdo, no solo me contradices a mí, también a una de las Universidades más prestigiosas del mundo, tú verás».

No abundaremos mucho más en este criterio porque hemos hablado de él en otros capítulos de este libro. Solo quiero que tengas en consideración lo siguiente: Cuando utilices una verificación que tenga que ver con el *ethos*, asegúrate que realmente estás utilizando un referente para quien te escucha, no para ti. Es muy fácil pensar que aquello que es un referente para ti lo es también para todo el mundo, pero eso no necesariamente es así.

Te pondré un ejemplo. Hace muchos años que me certifiqué como Master en Programación Neurolingüística (PNL) por la Society of NLP. Por aquel entonces la PNL me parecía lo máximo en materia de cambio personal y desarrollo competencial, y yo estaba obnubilado por la figura magnética y genial de uno de sus creadores, Richard Bandler, con el que tuve la suerte de realizar varios programas formativos. Por aquella época varias personas teníamos la ilusión de traer a Richard Bandler a España para que impartiese sus formaciones aquí. Pensábamos que tendríamos un éxito fácil y rotundo, por cuanto Bandler, el máximo genio creador de la PNL, nunca jamás había venido a España a impartir sus formaciones, así que tendríamos colas de personas esperando inscribirse.

La realidad fue algo diferente. Ciertamente el curso fue un éxito de asistencia, pero como consecuencia de realizar un esfuerzo enorme comercial y de promoción. Resultó que la máxima celebridad del mundo en Programación Neurolingüística solo lo era para un número reducido de personas. Muchas otras no conocían a Richard Bandler y para muchas otras personas que sí lo conocían, no tenía el grado de autoridad indiscutible que para nosotros.

Así que recuerda: las evidencias del *ethos* tienen que ser verdaderamente relevantes para quien te escucha. Por eso, mientras mejor conozcas al colectivo a quien te diriges, más posibilidades de ajustar las evidencias al mundo referencial de tus oyentes.

Evidencias del logos

Otra de las formas de dar peso a tus evidencias es apoyándote en datos, cifras, estadísticas o, incluso, en la racionalidad de lo que afirmas. Para ejemplificar este punto, mantengamos la misma opinión-tesis y columna-idea del ejemplo anterior.

Opinión-tesis:

«El mundo de los negocios está cambiando».

▶

Columna-idea 1:

«Las empresas de éxito se centran en el cliente».

En este caso, cuando de lo que se trata es de apelar a la lógica para sostener tu idea buscarás datos, cifras, ejemplos y evidencias basadas en la racionalidad de tu audiencia. Por ejemplo, puedes decir que «el 85% de las mayores empresas del mundo mencionan al cliente en su declaración de misión». O puedes indicar que «las *startups* que triunfan utilizan sistemas de Lean Startup para lanzar sus negocios y que este sistema se basa en la idea de poner al cliente en el centro de la validación de los productos de la empresa».

Es decir que, apoyarte en evidencias del logos, significa decir algo así como «los datos, el raciocinio o el sentido común me dan la razón. ¿Tienes tú otros datos que contradigan lo que afirmo?».

Cuando alguien afirma que «Google es el mejor buscador de internet porque millones de personas lo utilizan en todo el mundo» está apelando a los datos para sostener su tesis —además de a la idea de que, si la mayoría de la población lo prefiere a otros buscadores, es que es el mejor—.

Cuando un responsable de recursos humanos afirma que «las estadísticas demuestran que los trabajadores identificados con la empresa rinden más» está apelando a la fuerza de los números para apoyar su afirmación.

Cuando alguien dice «todos los líderes a los que he preguntado dicen querer rodearse de los mejores colaboradores porque eso es lo lógico» está apelando a lo que es razonable, a lo que es de sentido común, a lo que es sensato.

Si eres un entrenador personal de musculación y quieres captar clientes echarás mano de las evidencias del logos al mostrar fotos del antes y el después del desarrollo muscular de los clientes bajo tu tutela.

Igual que en el caso del *ethos*, cuando en el logos nos referimos a lo razonable, lo que es de sentido común, lo sensato, lo que es racional, siempre se toma como punto de referencia el colectivo al que se dirige tu alocución y sus pautas culturales.

Evidencias del *pathos*

Basarse en evidencias del *pathos* para justificar una columna o idea significa apelar a las emociones, a los sentimientos o a los valores de quien te escucha. Para que veas cómo actúan este tipo de evidencias y lo efectivas que son, déjame que te ponga un ejemplo. Pongamos por caso que eres una persona que desea invertir en bolsa un pequeño capital. Como no tienes conocimientos bursátiles, decides asesorarte con un broker. Mantienes una reunión con esta persona, te causa buena impresión y le dices que necesitas un día para reflexionar si contratas sus servicios o no. En ese tiempo, vas a valorar si lo que te ha explicado el broker merece tu credibilidad o no, para lo cual, vas a buscar evidencias en favor o en contra de su propuesta.

Si te basaras en evidencias del logos, lo mejor que podrías hacer es preguntarle si él —o ella— invierte su dinero en sus propias recomendaciones. Parecería lógico que si lo que te propone para ganar dinero es bueno, él también invierta. También le podrías preguntar cuánto dinero gana al año con las inversiones que realiza con su dinero, ya que, ¿qué mejor evidencia que el hecho de que invierta su propio dinero y además, gane?

Si te basaras en evidencias del *ethos* atenderías a cómo iba vestido el broker: ¿llevaba ropa cara?, ¿un coche de alta gama? O tal vez te fijarías en si te parecía que las explicaciones que te daba eran técnicamente sofisticadas o, al menos, si sabía de lo que hablaba. O tal vez te dejarías llevar por el prestigio de la firma para la que trabaja.

En cambio, si te basas en las evidencias del *pathos*, tomarás en consideración los ejemplos que el broker te haya presentado de personas a las que le ha cambiado la vida el invertir en bolsa o la tranquilidad que te genera pensar en una jubilación en la que poder realizar viajes por todo el mundo con el dinero de tus rentas.

Utilizar las evidencias del *pathos* es lo que hace un líder cuando le dice a un colaborador «sabía que podía **confiar** en ti cuando te propuse el proyecto. ¿Ves cómo podías asumir el **reto**?».

En nuestro ejemplo, una evidencia *pathos* sería la siguiente:

Opinión-tesis:

«El mundo de los negocios está cambiando».

▶

Columna-idea 1:

«Las empresas de éxito se centran en el cliente».

▶

Evidencia pathos:

«Las empresas más rentables son las más comprometidas en generar **sensaciones positivas** en sus clientes».

▶

Un líder que busque una evidencia *pathos* para apoyar la idea de que «los cambios son buenos» puede decir algo como «¿verdad que sentiste muchísima **satisfacción** cuando presentaste el proyecto de mejora del proceso?».

Mira lo que decía Apple de su Mac

«En todo lo que hacemos, *creemos en el cambio del statu quo*. Creemos en un pensamiento diferente. La manera como desafiamos el status quo es haciendo productos muy bien diseñados, *sencillos y fáciles de usar. Sencillamente hacemos computadoras geniales. ¿Quiere comprar una?*».

¿Cuál es la evidencia del cambio de *statu quo*? Haciendo productos muy **bien diseñados**, **sencillos** y **fáciles de usar**. Sencillamente hacemos **computadoras geniales**. Toda una apelación al *pathos*

En definitiva, apelar a las evidencias del *pathos* significa hacer vivir a tus oyentes las consecuencias emocionales o sentimentales de lo que propones como cierto. Lo ideal, es disponer del máximo de evidencias posibles para apoyar una columna-idea, pero has de tener presente nuevamente, a quién te diriges, puesto que es posible que, por ejemplo, un colectivo de médicos se sienta más persuadido por evidencias del *logos* o un colectivo de deportistas por evidencias del *pathos*. Sea como sea, busca evidencias de los tres tipos para apuntalar tus columnas-ideas, ya decidirás cuáles utilizas.

Criterio evidencia nº3: Que la evidencia sea realmente una evidencia

Puede parecer algo obvio, pero la verdad es que vale la pena comprobar que lo que planteamos como evidencia realmente sirve para demostrar lo que planteamos en nuestra columna-idea. Una de las peores cosas que nos pueden ocurrir al plantear una argumentación es que nuestros oyentes se pregunten qué tiene que ver lo que explicamos como justificación con la idea que supuestamente soporta.

De hecho, es conveniente que quien argumenta explicite la relación que establece entre las columnas-ideas y sus evidencias, una suerte de «esto significa que» con el que elimina la posibilidad de que los oyentes lleguen a conclusiones diferentes de las que se pretenden. Si volvemos a nuestro ejemplo, la cosa quedaría de esta manera

Opinión-tesis:

«El mundo de los negocios está cambiando»

Columna-idea 1:

«Las empresas de éxito se centran en el cliente»

Evidencia *pathos*:

«Las empresas más rentables son las más comprometidas en generar **sensaciones positivas** en sus clientes»

Justificación de la relación:

«... y esto quiere decir que estas empresas sitúan a los clientes en el eje central del negocio al preocuparse por asegurarles buenas sensaciones. Esto hace años no ocurría».

Lo que hacemos en la justificación de la relación es explicitar la relación que existe entre la columna-idea y la evidencia. Aunque te pueda parecer una información redundante, recuerda que puede haber personas que no se la hayan planteado hasta ahora, por lo que no está de más mostrarla. Además, para quien ya la tuviese clara, es una manera de hacerle sentir bien, ya que le reafirmas en su correcta deducción.

Para asegurarte de que cumples con el criterio de que la evidencia sea realmente una evidencia, hazte alguna de las siguientes preguntas:

¿De qué manera justifica la evidencia la columna-idea?

¿Por qué la evidencia justifica la columna-idea?



Lo que hemos visto en este capítulo y en el anterior constituye el armazón necesario y suficiente para construir cualquier tipo de argumento que se te ocurra. Si lo practicas y lo asimilas te proporcionará una guía infalible para organizar, de manera clara y consistente, la información que quieres transmitir permitiéndote no solo clarificar tu mensaje sino, además, mostrarlo de manera que tus oyentes puedan seguir el orden lógico que plantea tu tesis.

Sin embargo, ninguna técnica de construcción de argumentos te da la perspicacia para escoger las ideas y evidencias que mejor representan las tesis que quieres demostrar. En ello, como en toda maestría, hay cierto punto de talento no entrenable. No obstante, la cuestión es que ese talento no puedes movilizarlo si no dominas la técnica y para ello no queda otra que practicar, practicar y ...

Como he insinuado en otros apartados de esta obra, un líder es un constructor de relatos. ¿Qué quiero decir con esto? Pues que una persona que lidera un equipo debe aprovechar todas las oportunidades de las que disponga para construir realidades de segundo orden en la mente de sus seguidores. Un líder tiene que explicar qué significan los acontecimientos que ocurren alrededor del equipo para, de esta manera, conformar una misma manera de ver el mundo. En eso consiste la cohesión en su nivel más profundo. Para ello, deberá tener la habilidad de formalizar explicaciones verosímiles y altamente persuasivas. Si eres líder o si quieres serlo, ahora ya dispones de las estructuras argumentativas necesarias para hacerlo.

Acerca de las estrategias a seguir para conseguir que tus columnas-idea sean más creíbles.

En el capitulo anterior tratamos acerca de las caracteristicas o criterios que deben reunir las evidencias para resultar realmente efectivas. Recordemos que las evidencias son las pruebas que demuestran que nuestra columna-idea es cierta. Tambien sabes que la mayoria de las veces lo que denominamos pruebas en el mundo de la argumentacion no es asimilable a lo que consideramos una prueba en el mundo matematico o en la logica formal. En el mundo matematico, una serie de axiomas nos llevan a demostrar o no una proposicion. En el marco de la logica formal, una serie de cadenas de premisas ciertas nos llevan indefectiblemente a una conclusion categoricamente cierta, a traves de un proceso de deduccion.
Asi, por ejemplo, la archiconocida conclusion de que «Socrates es mortal», porque «todos los hombres son mortales» y «Socrates es un hombre», de ninguna manera puede ser falsa si aceptamos que las premisas son ciertas. No cabe lugar a la duda. Para deducciones de este tipo, la logica formal categorica nos ofrece unos patrones perfectos de demostracion de las ideas. Sin embargo, en nuestro mundo diario las cosas no funcionan exactamente de esta manera. Digamos que, en nuestro dia a dia, llegamos a conclusiones de una manera mas intuitiva de lo que lo hariamos si siguiesemos un metodo mas deductivo.
Pongamos un ejemplo. Digamos que todos los jueves a las 9:30 de la mañana pasas por delante de una cafeteria y esta abierta. Despues, vuelves a pasar a las 14:30 horas de la tarde y esta cerrada. Un amigo te pregunta acerca del horario de apertura de la cafeteria y tu tienes tres tipos de respuesta, en funcion de

si adoptas el punto de vista de un ingeniero, la de un físico o la de un matemático. Un ingeniero podría decir que el horario de apertura de la cafetería probablemente sea de 9 a 14 horas. Un físico te dirá que, como mínimo, el horario de apertura de la cafetería es de 9.30 a 14.30 horas, mientras que un matemático te dirá que, con los datos de los que dispones, lo único que estás en condiciones de asegurar es que la cafetería está abierta los jueves de 9.30 y que está cerrada a las 14.30 horas.

Esto me recuerda a una secuencia de la serie *Big Bang Theory* en la que la adorable Penny, después de volver de un viaje a su Estado natal de Nebraska, explica un chiste a Leonard y Sheldon. Lamentablemente, ninguno de los dos se ríe con el chiste y Penny dice algo así como: «bueno, supongo que es un chiste que solo hace gracia a los habitantes de Nebraska», a lo que Sheldon —siempre Sheldon— replica:

> «... bueno, con los datos de los que dispones, lo único que puedes concluir es que ni a Leonard ni a mí nos hace gracia ese chiste en este momento».

Nuestra manera de razonar en el día a día está más cerca de como lo hace Penny que de la manera racional y lógico-formal de Sheldon, así que en nuestro mundo cotidiano funcionamos con un tipo de razonamiento inductivo por el cual, a partir de la observación de acontecimientos sucesivos, saltamos a conclusiones generales. Por eso, cuando la bolsa sube dos días seguidos, muchos inversores se afanan en comprar acciones pensando que no hay dos sin tres en vez de pensar que tal vez están comprando a un precio demasiado caro. Es decir, saltamos a conclusiones generales a partir de muy pocos casos particulares.

En el mundo inductivo no nos basamos en certezas —ya hemos hablado sobradamente de ello—, más bien tratamos de probabilidades de ocurrencia y las evidencias que mostramos para sostener nuestras columnas-idea aumentan o disminuyen estas probabilidades de certeza.

Por eso, si paso por delante de una cafetería un jueves a las 14:30 horas y está cerrada, puedo intuir que, tal vez, cierra a las 14 horas. Si otro día paso a las 14:15 horas y está cerrada, la probabilidad de que cierre a las 14 horas aumenta para mí. Pero si, además, el tercer día paso a las 14:30 horas y veo que el resto de comercios de la zona también están cerrados, la probabilidad de que la cafetería cierre antes de las 14:30 aumenta significativamente para mí. De hecho, es probable que lo afirme categóricamente. Pensamos de esta manera. Nuestras columnas-idea son conjeturas que tratamos que los demás acepten a partir de las evidencias que presentamos. La conjetura irá ganando o perdiendo credibilidad —plausibilidad— en función de la calidad de las evidencias que presentemos.

Una vez más, me hubiese gustado que esta idea fuese mía, pero, en realidad, se debe al matemático húngaro George Polya, quien, en su afán por plantear una heurística, un método general y efectivo para el planteamiento y la solución de problemas matemáticos, señaló la necesidad de que los estudiantes de matemáticas imaginasen los teoremas y su solución como si fuesen conjeturas a aceptar o rechazar por medio de pruebas.

La presentación de pruebas en favor de una conjetura hace que ya no nos situemos en el terreno de las certezas, sino que hablemos desde el terreno de las probabilidades, de lo que es más o menos plausible. Desde este punto de vista, las pruebas incorporan la propiedad de la *fuerza*, es decir, la mayor o menor intensidad con la que una prueba te acerca más o menos a la aceptación de la columna-idea que presentas.

Ver «la evidencia de que la evidencia sea realmente una evidencia» en el capítulo anterior.

Esta idea es sencilla, déjame que te lo ejemplifique. Si te paras a hablar con una persona y su ropa huele a humo de tabaco puedes pensar que esa persona es fumadora. Aunque, en realidad, cabe la posibilidad de que, simplemente, haya estado en un lugar donde se fuma y su ropa se haya impregnado del olor sin que ella fume.

Si al hablar con ella ves que, además, las puntas de sus dedos índice y anular amarillean, las probabilidades de que la conjetura de que la persona fuma es más plausible que antes. Además, la fuerza de la evidencia «dedos amarillentos» es mayor que la de «ropa olorosa». Si además de todo eso, al hablar con la persona su aliento te recuerda al olor de un cenicero, la conjetura de que se trata de una persona fumadora es mucho más creíble y, además, la fuerza de esta última evidencia es sensiblemente mayor que las dos anteriores.

Lo que se desprende de todo esto es que las experiencias que vivimos modifican nuestras creencias, a veces con una sola observación, a veces con una acumulación de ellas. Un juicio general —una conjetura— adquiere más crédito —se hace más creíble— con cada verificación nueva de un caso particular. Esto se corresponde con un tipo de pensamiento inductivo por el cual a partir de un número determinado de observaciones elaboramos una teoría general. Así es como las personas manejamos las experiencias y llegamos a conclusiones a través de ellas. Nuestras evidencias serán cada una de las nuevas verificaciones de las conjeturas que planteamos —recuerda que nuestras conjeturas se corresponden con las columnas idea y con la opinión-tesis de nuestro templo—.

Lo que vamos a ver a continuación es cómo varía el peso de una evidencia en función de las características que presenta de forma que podamos escoger aquellas que más peso o fuerza presentan.

Patrones de inferencia plausible

En su trabajo, George Polya comparó los patrones demostrativos de la lógica formal con los patrones heurísticos del pensamiento inductivo. El primero que utilizó como modelo de comparación fue el llamado *modus tollens* del silogismo hipotético. El *modus tollens* sigue el siguiente patrón:

Si A implica B
y B es falso
entonces A es falso

Es decir, en el *modus tollens*, la negación del consecuente implica la negación del antecedente. No es complicado, busquemos un ejemplo:

Si cuando llueve el suelo se moja —A implica B—
y el suelo no está mojado —B es falso—
entonces, es que no ha llovido —A es falso—

Ahora piensa en lo que ocurriría si B fuese cierto:

Si cuando llueve el suelo se moja
y el suelo está mojado
entonces...

La respuesta inmediata parece ser que sería que entonces ha llovido pero, en realidad, no podríamos afirmarlo categóricamente puesto que podría darse el caso de que hubiese llovido y el suelo no se hubiese mojado —para eso están los techos, los toldos y las sombrillas, ¿no?—. Desde el punto de vista de la lógica formal, la ocurrencia del consecuente no implica la veracidad del antecedente. Al hacerlo incurriríamos en la llamada **falacia de afirmación del consecuente**.

En cambio, con la lógica heurística no pasa lo mismo. De hecho, ¿cuántas veces miramos el suelo de la calle desde una ventana y al ver que está mojado hemos inferido que ha llovido? En la lógica heurística, si el suelo está mojado, las probabilidades de que haya llovido aumentan. Diríamos que el hecho de ver el suelo mojado de agua aumenta la probabilidad de que haya llovido.

Así, el patrón número 1 de inferencia plausible es el siguiente:

1 Verificación de una consecuencia

Si A implica B

y B es cierto (se da, se produce, ocurre)

Entonces A es más creíble

Si tenemos una afirmación-idea A que implica una verificación B, y probamos que B es verdadera, A se vuelve más creíble.

Si la formación X implica desarrollar las competencias Z.

Las competencias Z han mejorado después de la formación X

Entonces, que la formación X es efectiva es más creíble

2 Verificación sucesiva de una consecuencia

Si la frase «entonces la formación X es efectiva» la tomamos como lo que es (una creencia), y sabemos que las creencias se modifican o consolidan con la experiencia (en este caso, el número de veces que, tras hacer la acción formativa Z, la competencia X ha mejorado), parece claro que la reiteración de sus verificaciones hará aumentar su veracidad. De esta manera, podemos formular el segundo patrón de inferencia plausible. En realidad, podríamos acabar la explicación de este patrón diciendo que: mientras más ejemplos des acerca de la ocurrencia de algo, mejor. Y si además, esos diferentes ejemplos difieren entre ellos, mucho más creíble se hace la consecuencia.

Si A implica B

B1, B2, ... Bn es cierto

A es más creíble

En nuestro ejemplo,

La formación X desarrolla las competencias Z.

Las competencias Z han mejorado después de la formación X en las diferentes empresas en las que se ha realizado.

Entonces, que la formación X es efectiva es mucho más creíble

3 Verificación de consecuencias improbables

El tercer patrón que presentamos sigue la misma lógica que los anteriores, aunque añade el matiz de que si las consecuencias que se verifican son improbables, la credibilidad de la idea que queremos que sea aceptada aumenta muchísimo más. Desde el punto de vista esquemático, la fórmula es la siguiente:

Si A implica B
B es improbable
y B se cumple
A, es muchísimo más creíble.

La traslación a nuestro ejemplo quedaría de la siguiente forma:

La formación X desarrolla las competencias Z
Las competencias Z han mejorado después de la formación X hasta en los colectivos más reacios a la formación: la Alta Dirección[6]
Entonces, que la formación X es efectiva es muchísimo más creíble.

4 Inferencias por analogía

El último patrón heurístico que te presento lo empleamos constantemente y es tan sencillo como el utilizar casos parecidos al nuestro para demostrar la veracidad del que proponemos. El planteamiento sería más o menos así:

6 Queridos lectores pertenecientes a la Alta Dirección de las empresas: disculpen la pequeña patadita en la espinilla pero algunos de ustedes piensan que ya lo saben todo y que no necesitan formarse más.

Esto es similar a aquello
Esto es cierto
por lo tanto, aquello es muy creíble

Este patrón lo aplicamos en más decisiones de las que creemos, entre otras cosas porque buena parte de nuestro mecanismo de toma de decisiones se basa en la comparación. Optamos por A o por B en función del resultado de la comparación que establecemos entre ellos. Cuando tenemos que comprar un regalo a alguien solemos decidirnos después de comparar entre varias opciones. Lógicamente, el punto crítico de este patrón está en la fuerza de la analogía, es decir, en el grado de similitud entre los elementos que utilizamos para comparar. Así, una comparación resultará más o menos sencilla en tanto que A y B sean semejantes, lo que favorecerá o dificultará la toma de la decisión. Resultará más sencillo escoger entre dos cámaras de foto que entre una cámara y un pantalón.

Validar una proposición no es otra cosa que una toma de decisión en donde se opta por dos alternativas en base a una serie de pruebas: aceptar la validez de la propuesta o no aceptar la validez de la propuesta.

Durante los años de crisis económica buena parte de los análisis sobre su devenir y sobre la actuación que debía llevarse a cabo se basaban en la comparación con la Gran depresión de 1929. El impacto de la figura del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, se comparó en su momento con el de J. F. Kennedy. Es decir, que constantemente utilizamos el modelo de comparación analógica para validar nuestras propuestas. Desde un punto de vista esquemático, el patrón por analogía tiene la siguiente estructura:

A implica C
Si A es como B
y B implica C,
es altamente probable que A implique C

Vamos a trasladar el patrón a nuestro ejemplo.

La formación X desarrolla las competencias Z.
La formación X es como la formación Y.
La formación Y desarrolla las competencias Z.
por lo tanto, es altamente probable que la formación X desarrolle las competencias Z.

Una vez más debemos insistir en que la clave reside en que nuestros oyentes perciban claramente que X es como Y, lo que hemos venido en llamar fuerza de la analogía, dado que ese es el criterio clave en el que se basa el patrón. Si nuestros interlocutores no identifican esta similitud, la argumentación se vendrá abajo como un castillo de naipes, por muy cierta que sea en el fondo.

Conclusión del capítulo

Si en el capítulo 19 del libro presentamos un modelo para la construcción de cualquier tipo de argumentación en el que mostramos los componentes que la constituyen —la opinión-tesis, las evidencias-ideas y los fundamentos— y en el capítulo 20 nos hemos ocupado de los criterios óptimos que deben caracterizar los elementos constitutivos de las buenas argumentaciones, en este capítulo 21 hemos centrado la atención en los patrones inductivos más efectivos —desde el punto de vista de la credibilidad— que pueden presentar las evidencias.

Con lo que hemos presentado en estos 3 capítulos estás en condiciones de construir prácticamente cualquier tipo de argumentación suficientemente sólida. Ahora sabes cómo levantar templos argumentativos robustos y eso, desde el punto de vista de la persuasión, es sumamente importante, puesto que tus interlocutores percibirán que lo que expones, además de tener un orden, una secuencia y una lógica discursiva coherente, posee un contenido difícil de refutar.

Fíjate que en los capítulos 19 y 20 nos ocupamos, sobre todo, de que el templo contase con todos los elementos fundamentales —su tímpano —opinión-tesis—, sus columnas —las columnas-idea— y sus fundamentos —las evidencias—. De esta manera muy fuerte tiene que ser el terremoto como para que el templo se venga abajo.
El capítulo 21, sin embargo, tiene una componente doble: sigue participando de una parte estructural, pero otra parte tiene que ver con que esta estructura de las evidencias sea del mejor material posible, de la calidad más alta, de la tecnología más puntera. Aquí no nos vale con exponer cualquier evidencia, sino que tiene que ser aquella que responda de la manera más fiel con lo que se supone que es la razón de ser de una evidencia: demostrar la veracidad de nuestra columna-idea. Pues bien, los patrones de inferencia plausible que te he mostrado en este capítulo te empujan para que las evidencias que utilices sean las mejores posibles.
De la misma manera que nos referimos a la calidad de las evidencias, aludimos a las columnas-idea. Templos hay muchos, pero solo unos cuantos llaman nuestra atención: el de Zeus en la Acrópolis de Atenas o el de Poseidón en el cabo Sunión. Y lo hacen porque, más allá de poseer una estructura arquitectónica similar, tienen unas características que los hacen especiales. Tal vez su estilo arquitectónico, tal vez sus relieves, tal vez los mosaicos que todavía se conservan.
Las columnas-idea de tu templo también tienen que lucir especiales, por lo que no te basta con las primeras ideas que se te pasen por la cabeza, sino que tienen que ser las mejores ideas posibles, las que mejor cumplan con la función de dar soporte a la opinión-tesis. La belleza e impacto de estas ideas también contribuye de manera decisiva al efecto persuasivo que se persigue.

Lo mismo que la manera de presentarlas. Siguiendo con la analogía del templo: además de ser sólido, además de ser bello e impactante, tienes que saber *venderlo* de la mejor manera posible y es ahí donde entran en juego las habilidades de la retórica expositiva. Muchas bellezas quedan disminuidas por la poca prestancia con la que se presentan, y por mucho que te pueda parecer que la retórica es una disciplina arcaica y trasnochada, la realidad es que no podemos escapar de su uso, por lo que vale la pena volver a ponerla en el primer plano de las necesidades competenciales de los líderes.

Hacer un buen uso de la retórica no es hablar de forma alambicada o barroca, no. Hacer un buen uso de la retórica significa escoger las mejores palabras y expresiones para dar lustre al templo que has construido, a veces con frases y construcciones sofisticadas y otras veces, las más, con frases y palabras sencillas. Si la retórica es el arte del bien hablar y el hablar es la herramienta imprescindible para la influencia, aquellas personas que necesitan influir en los demás —es decir, todos— necesitan generar este arte a base de aprendizaje y práctica.

A modo de conclusión de lo visto hasta aquí

El profesor emérito de la Harvard Business School, John P. Kotter, declaraba lo siguiente:

«A los ejecutivos muy preparados en gestión y poco en liderazgo, esto de hacer que la gente se mueva en la misma dirección les parece un problema de organización. No se dan cuenta de que lo que tienen que hacer no es organizar a la gente, sino movilizarla. Alinear a la gente es más un desafío comunicativo que un problema de diseño».

Las páginas de este libro han estado inspiradas por esta y otras ideas similares. Han estado regidas por la certeza de que el papel de los líderes en las organizaciones de hoy es, si cabe, de mayor importancia que el que desempeñaban hace unas décadas atrás. Lo que vaticinaban personajes como Peter Drucker o Peter Senge en los años 80 y 90 del siglo pasado acerca de la persistencia del cambio, es un hecho irrefutable.

En entornos más estables, las organizaciones podían permitirse el lujo de dedicar parte de su personal a velar para que aquello que tenía que hacerse, se ejecutara tal y como estaba previsto. Sin embargo, en entornos inestables, lo importante no es hacer lo que ha funcionado, sino averiguar qué es lo que funcionará y hacerlo —o cuando no, crearlo, como hacen las empresas tecnológicas más destacadas—.

Con estos condicionantes la figura del gestor pierde peso ante la figura de la persona que convence y moviliza a los equipos. Es tan absurdo querer controlar algo que está en continuo cambio como intentar surfear en contra de las olas. Pensadlo, tiene toda la lógica del mundo. Cuando las personas sabemos que lo que se ha venido haciendo hasta la fecha ha dado resultados y, sobre todo, va a seguir dándolo, no necesitamos que nos convenzan de nada, porque los hechos hablan por sí mismos.

Si lo que hemos venido haciendo hasta ahora no sabemos si va a funcionar en el futuro, se abre ante nosotros un escenario de incertidumbre que, en ocasiones, puede llegar a ser paralizante. La única forma de que la incertidumbre se minimice es creer que el futuro será mejor que el presente y, para ello, necesitamos que alguien nos lo dibuje, nos lo explique y nos convenza de la necesidad de alcanzarlo.

Las personas necesitamos una guía, un plan, un sentido de dirección que nos invite a levantar la cabeza del día a día para que observemos en perspectiva los trabajos que realizamos. Cuando esta guía es inexistente, los trabajadores solo adquirimos una visión cortoplacista de lo que hacemos y perdemos de vista la finalidad y el sentido de nuestro trabajo.

Para el profesor y consultor norteamericano Warren Bennis liderar es «influir e influir, es orientar a los trabajadores hacia una dirección, un curso, una acción o una opinión» y la herramienta casi única para ello es la comunicación. Para este autor los líderes deben poseer cuatro competencias para el manejo de los equipos humanos.

1. Captar su atención a través de la visión.
2. Crear significado a través de la comunicación.
3. Generar confianza a través del posicionamiento.
4. Desplegar su yo a través de la consideración positiva de sí mismo.

Como puedes apreciar, tres de las cuatro competencias tienen que ver con la puesta en juego de aspectos comunicativos y relacionales. Y es que es a través de la comunicación persuasiva como los líderes trasladan a las personas del equipo, no solo la visión —la auténtica mercancía de los líderes—, sino también las diversas interpretaciones de la realidad a fin de que las acciones de los empleados se orienten de acuerdo con estas interpretaciones. Por eso, un líder pasa más tiempo explicando «por qué hay que hacer algo» que diciendo «lo que hay que hacer».

Además, hay otro aspecto que hace de la comunicación persuasiva una competencia ineludible para cualquier persona que lidere equipos. Esta consideración tiene que ver con el hecho de que en los últimos años se ha producido un cambio sustancial en el tipo de relaciones que se establecen en el seno de las organizaciones. Si para las generaciones precedentes la orden de un superior era incuestionable, para un empleado de hoy en día es posible que no ocurra lo mismo.

El líder debe ganarse la autoridad en base al respeto, a la credibilidad y a la consideración que dispensa a las personas de su equipo. Es del todo imprescindible influir a través de la comunicación. Esto es lo que verdaderamente da carta de naturaleza a la función de líder. Como hemos indicado a lo largo de estas páginas, liderar es un privilegio que te otorgan las personas del equipo. No es algo que tú puedas *elegir*. En la actualidad, las personas seguimos a quienes nos hacen sentir bien; no nos impresiona tanto quiénes son, sino que nos guiamos por la sensación de que es bueno hacerlo. A largo plazo, la comunicación persuasiva no sirve para engañar a nadie ni para generar sensaciones positivas falsas. Ciertamente, esa vía tiene un recorrido corto. Sin embargo, sí sirve para potenciar el verdadero liderazgo, aquel que es capaz de llevar a un colectivo humano de donde está en la actualidad hasta el futuro que desea.

Este libro comenzó con un fragmento de *Julio César* en el que Bruto se dirigía al pueblo de Roma agolpado en las escalinatas del Senado, después de matar a Julio César. Afortunadamente para ti, no se te pide que convenzas de la necesidad de consumar ningún magnicidio, pero sí de que persuadas a tus *ciudadanos* de que el futuro que les dibujas es tan apetecible que les vale la pena seguirte.

Persuadir no es un opción para un líder. Persuadir es la razón de ser del liderazgo. Ahora te toca a ti.



ANEXOS

En algunas ocasiones a los consultores se nos achaca el plantear cuestiones que son de difícil aplicación o que están fuera del «mundo real». Se nos dice aquello de que «la teoría es muy bonita, pero...». Por este motivo, al plantear el diseño del libro, quise contar con el testimonio de personas relacionadas de una manera u otra con el liderazgo, con la intención de que aportasen diferentes perspectivas a la cuestión de la relación entre el ejercicio de liderar personas y la competencia comunicativa transversal de la persuasión. A todos ellos les doy mi más sincero agradecimiento.

Lo que te presento en este anexo es un fragmento de las entrevistas que mantuve con Ramón Brossa, Director de Recursos Humanos de Indiba; Emili Sánchez, responsable de formación y desarrollo de una importante multinacional alemana de productos para la salud y servicios sanitarios; Ester Cosme, Human Resources Business Partner en Swarovski Ibérica; Margarita Salvans, Directora de Gestión y Distribución de materiales para tiendas de una multinacional líder barcelonesa del sector de la moda; Rafael García, CEO de FreeFreeFood, y Enric Herranz, Director de Servicios de Formación de la Diputació de Barcelona.

En la página web de Interacción Humana —www.interaccionhumana.es— podrás encontrar los audios de las entrevistas y otras más que iremos incorporando.

Ramón Brossa

Director de Recursos Humanos de Indiba —www.indiba.com—.

Óscar Fernández (OF). Ramón, buenos días y muchas gracias por charlar conmigo acerca de este constructo tan complejo como es el liderazgo. Quisiera comenzar preguntándote, precisamente, por tu definición de liderar.

Ramón Brossa (RB): Para mí liderar significa que las cosas que se previenen, sucedan. Los grandes líderes son aquellas personas que han conseguido realizar sus sueños, aquellas personas que han conseguido plasmar en la realidad aquello que idealmente han perseguido.
También tiene que ver con predicar con el ejemplo, es decir, que aquello que dices, aquello que predicas, tenga correspondencia con lo que dices y haces. El liderazgo se tiene que basar en el ejemplo y en la humildad, con un tono discreto, de hormiguita, pero consiguiendo que las cosas se lleven a cabo.
OF: ¿Qué características tiene que tener la persona que ocupa un puesto de liderazgo en Indra?
RB: Una de las características fundamentales es la capacidad de trabajo en equipo. Buscamos personas que lideren desde la persuasión, porque tienen que establecer alianzas y el fin común con el resto de directivos.
No buscamos liderazgos autoritarios, ni carismáticos, sino un liderazgo que sea capaz de compartir, transversal, y capaz de generar relaciones empáticas con el resto de directivos.
Venimos de una cultura pasada en la que el liderazgo estaba apoyado en una fórmula más personalista y jerárquica, en la que la gente hacía lo que se le ordenaba, y carente de iniciativa. Hoy en día esto está superado y creo que las organizaciones necesitan mucha proactividad de todo el mundo y mucho trabajo en equipo.
OF: Para llevar a cabo este tipo de liderazgo, las habilidades relacionales de los líderes deben estar muy desarrolladas, ¿no crees?
RB: Sí, es así. Tú sabes que hay una parte de esto que puede venir de la formación, pero hay otra parte que viene de las experiencias previas de trabajo en equipo que la persona ha vivido en otras organizaciones. En los procesos de selección, cuando a los candidatos les preguntamos por los logros, nos interesa saber qué han conseguido hacer con el resto de personas.

OF: Ramón, un líder tiene a su cargo un grupo de personas de las que quiere conseguir ciertas cosas. Un líder debe mandar porque para eso tiene el cargo; sin embargo, convencer y hacer que crean en ti es una cosa bien distinta. Me da la sensación de que, en general, los líderes están muy preparados técnicamente y todavía les falta un plus para entender a las personas. ¿Qué piensas tú al respecto?

RB: El escribir un mensaje y mandar una orden es de las cosas más fáciles que se pueden hacer dentro de una compañía. También es verdad que venimos de organizaciones en las que se funcionaba de este modo, pero eso ya pasó a la historia. En la actualidad hasta tenemos *remote managers*, personas que organizan su departamento desde la distancia. El ordeno y mando es una victoria pírrica, hace tiempo que las personas no funcionamos por órdenes y hemos generado mucha capacidad de resistencia a este tipo de mandato.

Es mucho más efectivo acercarte a las personas. A veces, las organizaciones son muy inhumanas: se ha despedido a colaboradores por correo electrónico o por burofax. Hoy la manera más efectiva de liderar es hablar con la persona y pedirle que te ayude a conseguir cosas.

Por otra parte, las personas necesitan ser partícipes de las estrategias. Si se plantean estrategias entre unos pocos y no se dan a conocer, las personas no saben hacia dónde se dirigen y esto se convierte en un error muy grave, que se acaba pagando muy caro.

Es curioso cómo mientras más modernos nos volvemos, más necesitamos volver a la comunicación tradicional. La gente tiene que poder preguntar, tiene que poder dudar, tiene que poder exponer sus preguntas y sus objeciones, etc.

OF: Es difícil que alguien se implique si no sabe adónde va.

RB: A veces sucede que la organización lanza una comunicación oficial y como la gente no tiene demasiada confianza, lo que hace es generar su propio canal de comunicación. Pienso que todas las personas que lideran tienen que tomarse la comunicación como uno de los elementos fundamentales del liderazgo; la comunicación que a veces nos expone ante los demás, nos hace avanzar como organización y como personas.

OF: ¿Qué nivel de conciencia crees que tienen los líderes acerca de la importancia de comunicar bien?

RB: Creo que estamos en el estado inicial, es decir, pensar que liderar es mandar y demostrar que «soy yo quien ahora manda». Este es un liderazgo superficial o basado en una sola dirección. El liderazgo auténtico es el que es capaz de recoger el *feedback* de la gente, incluso el que tiene que ver con el propio ejercicio del liderazgo del directivo.

Nos llenamos la boca al decir que somos abiertos y transparentes, y luego resulta que la gestión se convierte muchas veces en opacidad y en compartir solo lo esencial.

El éxito viene de generar ilusión y la ilusión se da cuando te presentas ante los demás con la máxima transparencia y honestidad. Por tanto, un líder no es una persona distante, sino alguien capaz de compartir su día a día desde la máxima honestidad.

OF: Para finalizar, Ramón, si tuvieses que valorar el nivel competencial de los líderes que conoces en materia de persuasión, ¿qué nivel darías?

RB: A mí me gustan las personas que lideran, no desde la imposición, sino desde la persuasión, la sencillez y la naturalidad en las formas.

OF: Ramón, te agradezco muchísimo estos minutos que me has dedicado.

Emili Sánchez

Jefe Formación y Desarrollo de Recursos humanos en una multinacional alemana de productos para la salud y servicios sanitarios.

Óscar Fernández (OF): Emili, en primer lugar, gracias por dedicarme este tiempo para conversar sobre liderazgo e influencia. Quisiera comenzar preguntándote acerca de la diferencia que estableces entre el concepto de liderar y el de dirigir.
Emili Sánchez (ES): Para mí la diferencia entre un líder y una persona que no lo es, es que el primero tiene claro dónde quiere llegar, cómo tiene que llegar hasta allí y organizar a las personas para hacerlo. En empresas maduras, que están muy asentadas, es difícil encontrar líderes ya que, en general, los líderes emergen en situaciones de cambio.
En las empresas consolidadas, donde el entorno es más estable, también son necesarias las personas que gestionen el día a día. En realidad, no creo que cada mando deba ser un líder. Bajo mi punto de vista, las situaciones de cambio requieren líderes, por lo tanto, la función de un líder es ponerse al frente de un cambio, de una mejora. Si de lo que se trata es de administrar la rutina, entonces un líder no es necesario.
OF: Creo que desde las formaciones, en ocasiones frustramos a ciertas personas al hablarles de liderazgo, cuando en realidad su organización no les pide que sean líderes.
ES: Sí, lo que pasa es que, al final, la cuestión estriba en cómo defines la palabra. Para nosotros un buen líder es un buen mando. Lo que sí es verdad es que cuando asumes una función de mando tienes la responsabilidad de liderar el desarrollo de tu gente. Como decía Jack Welch, durante muchos años CEO de General Electric, hasta que no te promocionan a mando o gestor, todo va acerca de tu desarrollo, pero cuando alcanzas esta posición, todo va acerca del desarrollo de las personas de tu equipo.

OF: ¿Cuál es vuestro modelo de liderazgo?

ES: Nuestro modelo de liderazgo es el liderazgo situacional. Nosotros queremos buenos mandos y líderes que desarrollen a sus equipos.

OF: Bajo mi punto de vista, liderar también consiste en ser correa de transmisión de la visión y las líneas estratégicas de la empresa a toda la organización y en eso, los mandos intermedios son pieza clave. ¿Cuál es tu opinión?
ES: Hay un libro de un excompañero de trabajo, Gabriel Ginebra, llamado *Gestión de incompetentes*, que dice que imaginamos a los líderes como personas jóvenes corriendo por los aeropuertos, con maletines de piel y teléfonos móviles echando humo y luego chocamos con la realidad de los líderes de las empresas: personas mayores, no demasiado cuidadas, etc. Así que lo primero es cambiar el paradigma o el cliché de la imagen de líder. A continuación, está claro que un mando debe tener clara la visión, la misión y los valores de la empresa, pero también la visión, la misión y los valores de su departamento, porque eso da sentido al trabajo. Es el «para qué existimos».
Nos tenemos que preguntar qué pasaría si mi departamento o mi puesto desapareciesen. ¿Sucedería alguna cosa? ¿Aportamos algún tipo de valor? ¿Para qué estamos y cómo queremos que nos vean? ¿Cómo vamos a vivir los valores de la empresa? Pido a cada responsable de departamento que actúe como una pequeña empresa dentro de la empresa.
OF: Consiguiendo que cada departamento actúe como una empresa, entiendo que es más fácil la aparición de líderes, y es más fácil también que las personas se impliquen, ¿no crees?
ES: Considero que la implicación, en general, es la consecuencia de un buen liderazgo. Cuando en las encuestas de *Great Place to Work* o similares la gente responde que está dispuesta a hacer un esfuerzo extra o que les gustaría jubilarse ahí, creo que es la consecuencia de un buen liderazgo.

Tú empiezas a trabajar en una empresa por el nombre que tiene, por el puesto que ocupas o por el salario que percibes, pero acabas dejando la empresa —en el peor de los casos— por el jefe que tienes. A las personas nos interesan tres cosas: el trabajo que hacemos, lo que nos pagan y la relación con nuestros compañeros y nuestros jefes. Si estas tres cuestiones están bien cuidadas, lo demás pasa a ser secundario.

OF: Si tuvieses que hacer un retrato robot de lo que pedís a un líder en tu organización, ¿qué incluirías?

ES: Hay algunas características clave: honestidad, humildad, educación, dar ejemplo, etc. Son elementos que forman parte del fondo de la persona, más que características técnicas. Lo importante es mostrar estas conductas de manera consistente, no un día porque te encuentres especialmente bien, sino como parte de tu repertorio habitual de comportamiento.

OF: Al final, estamos hablando de cuestiones que derivan en las famosas habilidades de relación, un conjunto de destrezas que hasta hace poco no se le pedían a los jefes. De hecho, se valoraban más los conocimientos técnicos que poseían. ¿Crees que esto ha cambiado en los últimos años?

ES: Buenos líderes conozco pocos, pero cuando los veo, los identifico. Lo que reconozco son esas dos manos que tenemos, una para tareas, objetivos y resultados, y otra para personas. Si falla una de las dos, no sirve. Hemos permitido que existieran líderes en las empresas españolas que consiguieran resultados extraordinarios a costa de las personas y creo que eso se ha acabado. Ahora te encuentras con que, cuanto más arriba de la pirámide está un directivo, más inteligencia emocional demuestra.

Entiendo que los líderes interpretan que no se les paga solo porque conozcan mucho su sector, sino para que construyan equipos de alto rendimiento. Un líder es bueno o malo en función del equipo que consiga, eso hoy en día es indudable.

OF: Emil, quiero preguntarte por una de las derivadas de la comunicación persuasiva: las presentaciones en público. ¿Crees que los directivos han mejorado este aspecto en los últimos años?

ES: Creo que todavía hay mucho recorrido de mejora. Por mi experiencia, muchos directivos piensan «esto es lo que sé y cómo lo diga no importa demasiado». No obstante, según el objetivo, el enfoque de la charla tiene que ser diferente.

Además, genera un efecto halo y el problema se da cuando el efecto halo es negativo. Todavía no se le ha dado la importancia que tiene a la habilidad de hablar en público. Nosotros lo valoramos, aunque todavía hay trabajo a realizar. Ser mejor profesional pasa por ser mejor en presentar ideas y conseguir el objetivo que persigues.

OF: Emil, muchas gracias por estos minutos de charla interesantísima y por compartir tus opiniones conmigo.

Margarita Salvans

Directora de Gestión y Distribución de Materiales de Tienda de una multinacional líder del sector de la moda radicada en [redacted]

Óscar Fernández (OF): Buenos días Margarita. Te agradezco que me aportes tu punto de vista práctico acerca de la función del líder. Me gustaría comenzar preguntándote, precisamente, qué significa liderar para ti.

Margarita Salvans (MS): Dirigir personas para conseguir el objetivo que se marca la empresa o el área, de la manera más eficiente. No sé si la definición es muy teórica o muy práctica pero, al final, se trata de llevar al equipo a la consecución de los objetivos con menos costes, con menos tiempo, recursos, etc. En definitiva, liderar no es dirigir personas para nada, sino para conseguir objetivos.

OF: Si tuvieses que escoger a alguien para dirigir equipos, es decir, para hacer la función que tú haces, ¿qué características tendrías en cuenta?

MS: Aquí, en nuestra compañía, tenemos definidas las competencias que pedimos a las personas que ocupan puestos de gestión de equipos y que medimos a través de las entrevistas de desempeño. La primera es, precisamente, la capacidad para la dirección de equipos, capacidad de gestión, capacidad analítica, orientación a resultados, orientación al cliente y ciertas capacidades interpersonales.

Este planteamiento es un poco teórico pero la experiencia obtenida a lo largo de mi trayectoria profesional me indica que las empresas quieren una especie de emprendedores internos, es decir, personas que lleven adelante los temas de manera autónoma. Yo tengo la sensación de tener una empresa dentro de nuestra compañía. Nosotros tenemos que ser emprendedores porque tenemos que buscarnos los clientes, los proveedores, gestionar un presupuesto, motivar a los equipos, etc.

En mi anterior organización también era así, nos dedicábamos a un negocio totalmente diferente pero, al final, se trata de ser una especie de emprendedor. ¿Y qué necesitas? Pues mucha empatía, mucha capacidad de resiliencia, mucha automotivación, capacidad de toma de decisiones y asumir muchas responsabilidades, mucha seguridad en lo que estás haciendo porque, si tienes mucha confianza en lo que tienes entre manos, tienes más capacidad de persuasión y permites que el equipo te crea.

OF: Es curioso que, en muchas ocasiones, cuando pregunto a los departamentos de Recursos humanos acerca de la lista de características que debe tener un líder, la respuesta está copada por competencias de negocio y salpicada con alguna competencia interpersonal, pero cuando les pregunto a los ejecutivos, la relación se invierte y sobre todo me hablan de competencias interpersonales y, en segundo plano, las competencias de negocio. ¿Tú observas esta divergencia entre lo que pide la organización y lo que luego pasa en el día a día de la gestión del equipo?

MS: Puede ser que las competencias de negocio se le supongan al líder. Lo que pasa es que, al final, un líder de equipo no es la persona que tiene que saber más, sino alguien que tenga capacidades para gestionar.

De hecho, en mi anterior organización los responsables de área rotaban cada cierto tiempo y pasaban a gestionar otras áreas diferentes. Se intenta potenciar que seas más un gestor que no la persona que más sabe técnicamente de un aspecto concreto. Al final, si eres un verdadero líder, puedes serlo en diferentes sectores. De todas formas, creo que los miembros del equipo necesitan que la persona que los dirige les aporte algo, que les enseñe algo, que les ayude en algo, etc., porque sino, pensarán ¿para qué está esta aquí?

OF: Esto que planteas tiene que ver con una tendencia que se ha producido en los últimos años, es decir, que se ha pasado de un líder que era la persona que más sabía de su área, a un líder que basa su acción en redes de relaciones y en el *empowerment* de su equipo. Por tu experiencia, ¿crees que este enfoque basado en relaciones es general, o más bien es propio de empresas pioneras como la vuestra?

MS: Creo que cuesta. Creo que las más nuevas van hacia esto, pero las empresas más grandes o más consolidadas todavía están en el tránsito. De todas maneras, creo que tiene que haber un equilibrio porque, al final, también tienes que conocer tu sector.

OF: ¿Piensas que los líderes cuentan con las herramientas necesarias para hacer ese tránsito de «experto técnico» a «experto social»?

MS: Mi opinión es que es muy difícil hacer el tránsito si has crecido siendo el mejor del departamento, porque has conseguido ser el jefe siendo el mejor técnico. De todas formas, no es blanco o negro. La mayoría de los mejores líderes ya tienen competencias interpersonales. Aparte, es mucho más fácil demostrar que eres bueno orientándote a cuestiones técnicas que no a sociales.

OF. Por otra parte, las capacidades técnicas son relativamente fáciles de medir, pero ¿cómo medimos la capacidad de persuasión o la capacidad para impulsar a tu equipo?

MS. Pues a partir de los resultados que obtienes. No nos engañemos, al final las empresas quieren resultados y yo pienso que salen mejor si haces crecer a las personas. Si eres el mejor técnico tiendes a solucionar las cosas tú y el equipo no crece. Si te orientas al crecimiento de las personas consigues que haya más gente tirando del carro.

Tenemos que ir dando pequeñas responsabilidades a las personas porque, si te sientes responsable de un tema o de un aspecto concreto, ofreces más. Para conseguirlo tienes que dar a las personas visibilidad, dejar que vayan a las reuniones, que gestionen las cosas, etc. Es la única manera de conseguir que las personas den más y crezcan. La mayoría de la gente está más contenta si puede hacer más cosas.

OF. ¿Y qué pasa en los momentos de crisis?

MS. Pues en los momentos de crisis, cuando las cosas no salen como teníamos previsto, el líder tiene que tomar decisiones. Tienes que reunir al equipo y decir: paso 1, paso 2, paso 3 y a trabajar, porque en esas situaciones las personas necesitan indicaciones más específicas. Sobre todo cuando hay un marrón eso el líder tiene que dar ejemplo porque, aunque parezca que no, las personas del equipo observan lo que haces o dejas de hacer. Constantemente estás dando ejemplo. Si ven que cuando hay problemas te quedas, defiendes al equipo, etc., el equipo lo ve. Estamos hablando de ser ejemplo y ser coherente entre lo que dices y lo que haces. Las personas vemos lo que los demás hacen, no tanto lo que dicen.

OF. En tu caso, ¿qué papel juega la persuasión?

MS. Es importantísimo: para la dirección de equipos, para vender las ideas que tienes, para defender el presupuesto delante del jefe, para negociar con proveedores... Es constante. Hay que estar constantemente persuadiendo.

OF. ¿Crees que los líderes son conscientes de la importancia de esta competencia o es más bien una cuestión que se da de manera natural?

MS. Creo que es una cuestión más bien natural. No es tan obvio. No somos tan conscientes de que tenemos que «vender el chiringuito».

Explicar las cosas es la única manera para que las personas entiendan lo que ocurre y hay que explicar muchas más cosas en épocas malas, para que la gente entienda qué pasa y no se generen malos entendidos.

OF. Si tuvieses que evaluar el nivel de capacidad persuasiva de los líderes que conoces, ¿qué dirías?

MS. Pues que hay quienes son buenos líderes y tienen mucha capacidad de persuasión, y hay quien no piensa que esto es importante y tiene que aprender. Aunque también conocí a una persona con mucha capacidad de liderazgo y persuasión que al final no pensaba en el equipo, sino solo en sí mismo. Tardamos años en darnos cuenta, pero al final lo descubrimos y fue una decepción. Si toda esta capacidad de liderazgo y persuasión no lo acompañas de honradez, de ser una buena persona, no sirve de nada. A esta persona no deseo volverla más.

OF. Es que hay una parte de la persuasión que tiene que ver con el cómo eres como persona, con tu calidad como persona.

MS. Esto no se enseña, o lo tienes o no lo tienes. Lo puedes fomentar, pero o se es o no se es.

OF. Margarita, para finalizar, me gustaría preguntarte por una de las derivadas de la comunicación persuasiva, las presentaciones en público. En base a tu experiencia, ¿cuál es el nivel que crees que tienen los directivos en esta habilidad?

MS. Creo que falta mucha de capacidad de comunicación, tanto escrita como oral. Hay que tener muy claras las ideas, saber explicarlas en muy poco tiempo y acabar la presentación explicitando un buen «para qué».

Para comunicar bien hay una base y se consigue con una buena preparación de la intervención. El secreto es pensar muy bien qué tienes que decir, qué me van a preguntar, qué voy a contestar, qué quiero conseguir y cuánto tiempo tengo.
OF: Margarita, te agradezco mucho que me hayas dedicado tu tiempo y estas interesantísimas reflexiones que has compartido con nosotros.

Ester Cusiné

HR Business Partner en Swarovski Ibérica, S.A.
—https://www.swarovski.com—.

Óscar Fernández (OF): Hola Ester, buenos días. Muchas gracias por dedicarme unos minutos de tu tiempo. Me gustaría comenzar preguntándote acerca de cuál es tu definición de liderazgo.
Ester Cusiné (EC): Para mí tiene que ver con inspirar, con habilitar y guiar a los equipos hacia los objetivos que la empresa marca. Y no se trata de liderar a cualquier precio, sino sacando lo mejor de cada persona.
OF: En Swarovski, ¿qué buscas en una persona que accede a un cargo de dirección?
EC: Es muy importante conocer la empresa, la cultura y los valores que tiene. Un liderazgo que funciona en Swarovski, quizás no funciona en otra empresa, entonces, para mí no existe un liderazgo que sea único o que sirva para cualquier organización. Podemos constatar que en algunas empresas el enfoque se basa mucho en resultados, mientras que en otras, quizás existe un foco mucho más personal, relacional. Es muy importante conocerlo para que las personas se integren.

Aquí en Swarovski, nuestra cultura está más centrada en el ejemplo y en la transversalidad. En Swarovski, no tenemos un Director general, sino que existen dos unidades de negocio: la de producto acabado y la de *Be to Be*, que es el producto que nosotros vendemos a otros clientes para que lo incorporen en sus piezas; luego hay una división central, la de finanzas y administración, que presta servicio a las dos unidades. Aquí realmente hay tres divisiones con tres *Manager Director*, por lo que, al final estás interactuando con otras personas de otros departamentos. Así que la persona que se incorpora a trabajar con nosotros tiene que participar de esta capacidad de transversalidad y de relación con otras personas. Esta es una empresa en donde las relaciones personales marcan mucho el éxito en el trabajo, en el día a día.
OF: ¿Entiendo entonces que Swarovski es una organización más bien plana?
EC: Sí que existen jerarquías, pero desde Recursos humanos fomentamos y habilitamos espacios en los que se pueda trabajar transversalmente, que un *manager director* pueda estar con un becario. El año pasado llevamos a cabo un proyecto de innovación llamado *The core* en el que generamos diferentes grupos de trabajo para producir nuevas ideas con el objetivo de incorporarlas en las tiendas, en nuestra web, etc. Ahí descubres que todas las personas aportan muchísimo, independientemente del rol y de la jerarquía que tengan.
Nosotros intentamos promocionar y dar vida a todo un conjunto de actividades que fomenten la colaboración con otras personas.
OF: Poco a poco vamos pasando a un tipo de liderazgo más relacional, en donde no se trata tanto de decirles a las personas cómo hay que hacer las cosas, sino que más bien se trata de conseguir generar el máximo interés, implicación y desarrollo del potencial del equipo. Por tu conocimiento, ¿hasta qué punto crees que esta idea más moderna del liderazgo está arraigada en las organizaciones?

EC: Es verdad que se debe optar por un liderazgo basado en extraer lo mejor de cada una de las personas, entre otras cosas porque las habilidades que se necesitan para liderar no son las mismas que las que se necesitan para llevar a cabo las tareas operativas. Sin embargo, pienso que sigue existiendo en las empresas un liderazgo más tradicional. Al final es una cuestión de recorrido histórico.

Esta empresa es austriaca y tiene una mentalidad creo que más evolucionada en relación a cómo se entiende el liderazgo. Tenemos muchas formaciones basadas en la idea del líder *coach*, que es el tipo de liderazgo que buscamos en Swarovski, un líder que acompañe y que haga que la persona encuentre sus propias soluciones.

OP: ¿Qué crees que aporta esta visión del liderazgo con relación a la tradicional?

EC: Primero, el enfoque más transversal de la relación y de *bottom up*, porque al final la *riqueza* viene de todas direcciones. Un becario puede tener una gran idea, pero si no se habilitan los espacios adecuados para promoverlas no servirá de nada, nos perdemos esa riqueza.

Ahora mismo en Swarovski tenemos tres grupos de edad, los *millennials*, los *baby boom* y los X. Cada uno de estos grupos somos diferentes y eso hay que tenerlo en cuenta. Una persona que tiene de 50 a 60 años está acostumbrada a un liderazgo más tradicional, en el sentido que está acostumbrada a que le digan qué tiene que hacer, etc. Los que estamos en medio participamos un poco de esto, pero queremos más autonomía, participar más, etc. Y los *millennials* tienen un concepto muy diferente del trabajo y de las jerarquías. Todo eso hay que integrarlo en la manera de gestionar.

La otra clave tiene que ver con el control. Al final, la tendencia a decir lo que hay que hacer tiene que ver con que el control da poder y también tiene que ver con el miedo a perder el control. En el miedo está casi todo de por qué no hacemos las cosas de otra manera. Creo que en la confianza está el que pueda salir lo mejor de las personas.

OF: ¿Y cómo se vence ese miedo?

EC: Acabamos de finalizar un programa de *coaching* ejecutivo en el que hemos profundizado acerca de qué es lo que mueve a cada uno de los *managers* y es donde hemos descubierto el papel del miedo. Es bueno sondear en las creencias de las personas porque puedes cambiar las acciones, pero si no cambias los valores y las creencias, no cambia nada. Con este programa de *coaching* hemos conseguido trabajar las creencias de los líderes y trabajar con ellos la sensación de pérdida de control.

OF: ¿Qué crees que busca un colaborador de un líder?

EC: Para mí es básica la comunicación, saber qué es exactamente lo que se espera de mí, los objetivos y los resultados que tenemos que conseguir, que me dé herramientas para conseguirlos y que me mantenga al día a través del *feedback* acerca de cómo van las cosas. Eso me permite estar en condiciones de estabilidad mental, de sentirme que valgo y que lo estoy haciendo bien.
Lo más importante para el ser humano es sentirnos queridos y el sentimiento de pertenencia. Desde ahí sale todo. Si no, cualquier señal que ves te causa inseguridad, comienzas a pensar que pasa algo. Por tanto, comunicación constante de lo que va bien y lo que va mal.
OF: Fíjate que en mi experiencia, y sobre todo durante estos últimos años de crisis, he observado que la tendencia de las direcciones y de los *managers* cuando las cosas no van bien consiste en restringir la información. La información es como el agua: si no la encauzas y la diriges por tuberías limpias, saldrá por cualquier rendija y enturbiada. Es posible que las personas lleguen a conclusiones muy alejadas de la realidad, precisamente porque los *managers* no han ofrecido la información real.

EC: Sí. De hecho, en 2012 comenzamos a hacer encuestas de satisfacción que arrojaron muy buenos resultados y nos informaron de que donde teníamos que poner más énfasis es en la comunicación interna, en la información.
Lo que está claro es que si no existe la vía oficial, existirá la extraoficial.
OF: Otra de las ventajas de comunicar de forma abierta es que permite a los colaboradores levantar la cabeza del día a día y conocer la estrategia de la empresa. Si los *managers* no comparten la estrategia, los colaboradores no tienen manera de conocerla.
EC: Sí, este es otro trabajo importante. Hasta qué punto existe una escisión entre el líder y su equipo. Tradicionalmente, el líder es estratega y el equipo es la operativa y, efectivamente, si no existe ese nexo que involucre hasta la última persona en esa estrategia, en esa visión, en esa misión, el equipo trabajará sin un sentido. Para mí, una de las cuestiones fundamentales consiste en trabajar con un sentido en todo lo que haces, y eso solo lo tienes si comienzas con el porqué.
La clave, por tanto, es buscar el sentido y luego el qué y el cómo. Yo puedo hacer las cosas porque alguien me lo ordena o porque entiendo el sentido que tiene hacerlo.
OF: Ester, ¿qué papel juega la persuasión en la tarea de un *manager*?
EC: La palabra persuasión no es habitual entre nosotros, pero sí la palabra influencia. Para nosotros la influencia es clave porque si nuestras relaciones no se basan tanto en la jerarquía, necesitamos otra vía, y para nosotros es la influencia. Influimos aunque no queramos. Entonces, en una organización como esta, en la que puede que las relaciones sean funcionales y no por jerarquía, si tienes que implementar alguna acción tiene que ser a través de la influencia que ejerzas en los *partners*.

La cuestión es a través de qué generas influencia. En mi opinión, la respuesta es que lo haces a través de la confianza y la credibilidad; tengo que invertir en conocerte a ti como ser humano para luego poder influirte. Por eso me tienen que apasionar las personas, porque si no, al final lo que van a percibir de ti es interés. La confianza parte de algo más profundo, que tiene que ver con el interés real que tengo en tu persona, en tus intereses, etc.

OF: Muchos *managers* dicen que todo esto está muy bien pero que no tienen tiempo para persuadir. ¿Qué les dices?

EC: Pues que creo que eso es pan para hoy y hambre para mañana. Si tienes una política de retención del talento como es nuestro caso y quieres que las personas permanezcan en la empresa y crezcan, esa visión es muy importante. Invertir en las personas y la influencia hacia ellas hace que se consigan resultados a medio y largo plazo.

Nuestra rotación en la empresa es del 3% y en tiendas del 7%, cuando en *retail* la rotación en tiendas acostumbra a ser elevadísima. Eso lo conseguimos gracias a la apuesta por las personas y las relaciones basadas en la influencia.

En los años de crisis hemos incrementado el presupuesto en la formación de las personas. Verdaderamente esto forma parte de nuestra cultura y nuestra visión. Es una cuestión de dónde quieres poner el foco, si en el medio o en el corto plazo.

OF: Ester, estoy encantado de haberte conocido y de que hayas compartido la visión del liderazgo que tenéis en Swarovski. Ha sido un auténtico placer. Muchísimas gracias.

Rafael García

CEO de FreeFreeFood –www.freefreefood.es–.

Óscar Fernández (OF): Rafael, muchas gracias por compartir estos momentos conmigo. Además, me interesaba mucho la opinión que tiene un emprendedor como tú acerca de la persuasión aplicada al liderazgo.

Rafael, en primer lugar, ¿qué es FreeFreeFood?

Rafael García (RG): FreeFreeFood es una empresa orientada a la salud de las personas. Nos dedicamos a hacer ajo negro, que es un ajo envejecido, fermentado, que tiene potenciadas todas las propiedades del ajo tradicional, y además, no deja mal aliento. El ajo está considerado un superalimento y el ajo negro todavía tiene más potenciadas estas cualidades.

OF: FreeFreeFood lleva poco tiempo en el mercado, ¿no es así?
RG: Sí, llevamos en el mercado aproximadamente 9 meses.
OF: ¿Cómo es el trayecto desde que tienes la idea hasta que abres las puertas de tu empresa?
RG: Una cosa es tener la idea, que ideas tenemos muchas, y otra cosa es dar el paso y decir, «esta es mi idea», quiero dedicarme a esto. Siempre he tenido muchas ideas, pero al final nunca daba el paso. En este caso, hacer un MBA me ayudó a tener la confianza necesaria para poder hacer un proyecto en condiciones para poder buscar financiación y lanzarme.

OF: ¿A cuántas personas tienes que convencer a lo largo de todo el proceso hasta conseguir realizar tu proyecto?
RG: Primero a la familia, porque sin su apoyo sería complicado. Al final, si le pones dedicación, ganas y corazón, si transmites confianza a la gente te dirán que sí. Aparte, si el proyecto está bien hecho, tiene unas bases sólidas y está bien argumentado, te dan su aprobación.
OF: Luego hay que ir a buscar financiación, ¿no?
RG: Este es otro tema porque los bancos son los bancos. Tú haces unos números que los bancos te desmontan. Pero al final si tienes un buen proyecto de empresa y les haces ver que tiene potencialidad, lo sacas adelante.
Por otro lado, está la parte personal. Al final vas a hablar con un director o directora a la que tienes que convencer y generar un buen *feeling*, conseguir que crea en tu proyecto, etc., es fundamental.

Así que, por un lado debes tener un buen plan de empresa, y por otro lado debes tener la capacidad de convencer a otras personas de que vas al cien por cien y de que, por tanto, vas a darlo todo por sacar el proyecto adelante.

OF: Rafael, y en todo este proceso, ¿qué papel juega la persuasión?

RG: Pues para buscar financiación, lo que te acabo de comentar. Si no eres capaz de vender adecuadamente tu proyecto, el director o directora de la oficina no lo va a transmitir adecuadamente al responsable de zona. El secreto es que lo vivan como propio, que sientan que el proyecto también es suyo. Si no se hacen suyo el proyecto no lo van a sacar igual.

OF: Rafael, de momento, además de ti, hay tres personas trabajando en FreeFreeFood. Sin embargo, tienes previsión de incorporar a alguien más y esto nos lleva a la cuestión del liderazgo, de cómo conseguir que tu equipo actúe conforme a lo que tú pretendes. ¿Cómo entiendes la función de liderazgo?

RG: Yo creo que al final un colaborador tiene que ver que su jefe está implicado en el proyecto. Si tú ves que tu jefe trabaja como el que más, sigues el ejemplo. Un mal jefe genera malos trabajadores a través del ejemplo que da. El liderazgo es predicar con el ejemplo, más un poco de guía y ayuda.

OF: Rafael, los consultores y los teóricos hablamos mucho de dirigir a los trabajadores a través de la visión y la misión de la empresa, pero siempre se queda la duda de si los empresarios tenéis estas cuestiones en cuenta, de si realmente os las creéis o más bien son cuestiones más propias de las salas de formación.

RG: Yo creo que sí es cierto. Al final tienes que tener un proyecto a largo plazo en el punto de mira, porque eso da sentido al trabajo del día a día. Si no tienes la visión del largo plazo, el día a día se hace aburrido, porque trabajas ¿para qué? El líder tiene que transmitir ese lugar hacia el que nos dirigimos. La pregunta que tenemos que hacernos es para qué hacemos lo que hacemos. Aunque quede un poco filosófico, al final es la verdad.

Es muy fácil desviarse de la línea. A veces cambias la estrategia sin darte cuenta, sin ser consciente, por eso tienes que tener el largo plazo en cuenta permanentemente y ese largo plazo responde a la pregunta de *para qué* hacemos lo que hacemos.

OF: Entonces, este *para qué* es la manera de implicar a los trabajadores.

RG: Efectivamente.

OF: Rafael, tú ahora eres empresario, pero también has sido trabajador. ¿Quiénes son los líderes que más te han influido y por qué?

RG: Los líderes que más me han influido lo han hecho a través de la cercanía. Es decir, el directivo que más me ha hecho trabajar ha sido el más cercano. También están los que te proporcionan cosas a nivel formativo, a nivel de crecimiento. Creo que estos son los tipos de líder que más me han influido y creo que es el mix perfecto.

OF: Por tu experiencia y conocimiento, ¿cómo valoras las capacidades comunicativas de los líderes?

RG: En general, creo que se comunica mal. Está muy establecido el modelo vertical de mando y obediencia. En ese modelo no transmites adecuadamente, no llegas como tienes que llegar. Creo que tienes que ser un jefe sin parecerlo, llegar a la gente de manera cercana y eso influye en la manera como te comunicas.

OF: Para acabar, Rafael, si tuvieses que señalar las dos o tres características principales que debe tener un líder, ¿cuáles serían?

RG: Cercanía, hay que ser persona, ante todo; empatía, porque hay que entender a las personas para acercarlos a la empresa de una u otra manera; y capacidad para motivarlos, darles perspectivas de futuro.

OF: Rafael, te agradezco mucho estos minutos que has compartido conmigo y te agradezco también que me hayas ofrecido la perspectiva que tiene un emprendedor acerca de la dirección de personas.

Enric Herranz

Director de la Dirección de Servicios de Formación y Subdirector de Modernización Corporativa y Publicaciones Oficiales de la Diputació de Barcelona —www.diba.cat—.

Óscar Fernández (OF): Enric, muchísimas gracias por hacer un hueco en tu apretada agenda y dedicar unos minutos a charlar sobre liderazgo e influencia.

Enric, en mis talleres acostumbro a decir que, si bien existen matices importantes, en lo sustancial, no hay demasiada diferencia entre el concepto cuando nos referimos a la empresa privada que cuando nos referimos a la empresa pública. Pero me gustaría conocer la opinión al respecto de la persona que dirige los servicios de formación de una de las entidades públicas más importantes del país.

Enric Herranz (EH): Te daré mi opinión personal al respecto. Hay ciertos matices diferenciales, tanto en la conceptualización de cliente o de ciudadano como en lo que respecta a la proyección del concepto en las capas directivas. Yo creo que, desde el punto de vista académico, los grandes verbos, los grandes definitivos acerca de lo que debe hacer un directivo son los mismos: planificar, tomar decisiones, organizar, etc.

Yo intento apartarme un poco de la conceptualización teórica y cuando pienso en qué se espera de un directivo creo que, sobre todo, debe generar confianza alrededor de un proyecto. Ahí se aglutinan diversos procesos como movilizar voluntades, tener capacidad de convicción, saber transmitir, conseguir que ese liderazgo tenga contenido vinculándolo a un para qué, etc.

En ese sentido, me gusta decir que los que actualmente somos directivos lo tenemos que aprovechar porque ser directivo es un periodo de tu vida y ser exdirectivo es el resto de tu carrera, con lo cual, vale la pena tener en cuenta que aquí y ahora, tengo capacidad para tomar decisiones y hacer algo por los demás.

Lo resumiría diciendo que la función fundamental de los directivos tiene que ver con generar confianza en los equipos para que el máximo número de colaboradores crean en el proyecto y, de esa manera, poder transformar la realidad que queremos modificar.

OF: Una de las aparentes diferencias entre el ámbito público y el privado es que, en principio, en la empresa privada una persona puede planificar su carrera profesional para llegar a ser directivo, pero en el mundo público esto no es así. Alguien puede llegar a ocupar cargos de responsabilidad sin que lo hubiese previsto en su perspectiva profesional. ¿Cómo influye este hecho a la hora de ejercer el cargo?, ¿cómo se pasa de ser técnico un día a dirigir un equipo al día siguiente?

EM: Creo que esa es la pregunta del millón. Yo creo que no hay un acompañamiento para hacer ese tránsito. Tal vez las empresas privadas grandes lo tengan pero, en general, creo que no existe. No hay tiempo para reflexionar sobre el paso de una función a la otra, no hay tiempo para formarse en esa transición y adquirir las habilidades para ejercer de directivo, con lo cual ¿qué pasa? pues que, muy a menudo, tendemos a pensar que el mejor técnico será el mejor directivo y normalmente eso no es así.

¿Debe ser el directivo el que más sabe de algo? Pues yo creo que no. Lo que tiene que saber hacer muy bien es dirigir y ejercer de líder, pero no ser el mejor técnico del equipo. De hecho, en muchos casos, lo que se produce es que estos directivos pasan buena parte de su tiempo haciendo de técnicos, con lo cual descuidan aspectos propios de la dirección como, por ejemplo, decidir qué formación hacen las personas de su equipo. Yo creo que esto es un error de base y sucede a menudo.

A un directivo se le paga para asumir funciones gerenciales. ¿Se dan las circunstancias para que esas personas asuman esas competencias? Pues creo que poco y por eso hay escaso liderazgo en la administración pública.

OF: Y ¿qué se puede hacer al respecto?

EH: Pues concienciar, tanto al que va a ser directivo como al que ya esta ejerciendo como tal. De la noche a la mañana no te conviertes en directivo y lo logico es que una persona vaya asumiendo responsabilidades de manera paulatina, hasta llegar a un puesto de alta direccion.

Ademas, la propia persona debe velar por su formacion y hablo de formacion desde un punto de vista amplio, no solo a traves de talleres, sino tambien en el puesto de trabajo, desde el punto de vista del aprendizaje informal o tejiendo una red de relaciones con otros homologos.

Pienso que, de la misma manera que se habla de los procesos de acompañamiento con las nuevas incorporaciones, no estaria mal que las organizaciones dispusiesen de algo similar para cuando una persona accede a un puesto directivo.

Un directivo debe preguntarse que esta aportando a la organizacion ¿estoy cumpliendo con lo que se espera de un directivo o no?

Las organizaciones deben acompañar en este proceso y no solo a traves de la formacion, sino que seria fundamental que tuviesen un espacio de reflexion y seguimiento.

OF: Cuando hablas de procesos de acompañamiento, ¿en que estas pensando concretamente?

EH: Pues primero tendriamos que diferenciar entre los diferentes rangos de directivos y mandos, porque no es lo mismo un Director de servicio que de un Jefe de seccion. Y luego diferenciar por bagaje y experiencia. No es igual alguien que asume por primera vez un cargo, que alguien con mas recorrido. Asi que los programas de acompañamiento deberian ser lo maximo de personalizados para responder a la necesidad concreta de mando. Sabemos que esto es dificil, pero tenemos que tender hacia ahi.

OF: Hay otra cuestión que a mí particularmente me interesa mucho y que para quien no trabaja con las administraciones públicas, tal vez, le pase desapercibido, como es el equilibrio que tiene que haber entre el directivo público y el cargo electo. Por un lado tenemos a personas que acostumbran a tener una larga trayectoria en la organización y que conocen muy bien el terreno que pisan y, por otro lado, personas que acceden al cargo sin conocer el ámbito que dirigirán. ¿Cómo se produce esa coordinación?

EH: Hay una frase mítica de Manolo Zafra, un catedrático muy conocido en el ámbito público, que dice que la Administración es un sistema en el que los inexpertos dirigen a los expertos.

Yo creo que cada vez más, se tiende a una cierta profesionalización de la política, aunque tendríamos que diferenciar el ámbito local de los ámbitos supralocales. Solo hace falta mirar los currículums de los cargos electos. Son personas más formadas que hace años.

Además, estamos en un marco de juego en el que las reglas están escritas y son conocidas por todos y, fuera de pequeños encontronazos acerca de lo que se puede y no se puede hacer, creo que hay mucha concienciación, y más después de 34 años de democracia.

En general, es una convivencia pacífica, entre otras cosas porque los cargos electos suelen confiar mucho en el personal público, porque son personas muy expertas.

OF: Volviendo a una cuestión que has mencionado, aquello de que una de las características fundamentales del liderazgo es la confianza que se genera en el equipo. ¿Cómo se logra esta confianza?

E.H. Creo que sobre todo, comunicando mucho y esto quiere decir no solo hablar mucho, sino escuchar mucho. A veces pensamos que lo que decimos se entiende sobradamente y eso es un error. En las tres fases de un proyecto, el análisis, la planificación y la corrección durante la ejecución, tienes que comunicar porque los colaboradores no tienen por qué entender que van en la buena dirección y comunicar en estos casos es una buena inversión correctiva. Creo que se hace poco y creo que nos cuesta.

O.F. Desde hace algunos años, a nivel teórico al menos, hay un cambio en cuanto a la concepción del liderazgo, pasando de entender la figura del líder como aquella persona que más sabe de una determinada área a entenderla como aquella que sabe tejer redes de relaciones e influencias a través de las cuales consigue movilizar a las personas del equipo. ¿Qué piensas al respecto?

E.H. Bueno, es la vieja dicotomía entre *auctoritas* y *potestas*. Yo creo que hay que convencer porque además redunda en el desarrollo óptimo de un proyecto. Cuando todo el mundo está alineado es difícil que la cosa salga mal. El líder debe tener capacidad de convicción para movilizar las voluntades de las personas del equipo y debe saber transmitir los mensajes adecuadamente.

Cuando clarificas la visión de las cosas, ayudas a las personas a saber dónde están y hacia dónde van. Yo soy un firme defensor de los planes estratégicos, es decir, de la idea de saber dónde estás, adónde vas, cuál es la misión y cuáles son los valores que nos guían y además, debemos ser capaces de retroalimentar el sistema explicando cómo estamos con relación a lo esperado.

O.F. ¿Crees que esta idea está arraigada en las administraciones locales?

FH: Pues yo creo que cada vez más, aunque hay que recordar que la mayoría de las administraciones locales de este país son pequeñas. Pequeñas quiere decir que, en muchos casos, no cuentan con personal directivo y a veces son los propios cargos electos los que ocupan ese puesto directivo porque no hay más remedio, con lo cual, es difícil que en ese marco además les exijamos que hagan un plan estratégico.
Existe lo que se llama un Plan de Mandato, que son las líneas políticas que marcan la estrategia que se va a seguir para los próximos cuatro años, y sería deseable que esas líneas bajasen a toda la organización, que las pusiésemos sobre el terreno para que nos sirviesen de guía en el día a día del trabajo.
OF: Para trasladar los planes estratégicos a cada uno de los trabajadores de la entidad, es necesario comunicarlos adecuadamente, porque esta es la única herramienta que tenemos. ¿Crees que en las entidades públicas se le da la suficiente importancia a estas herramientas, a cómo explicas las cosas, o crees que se da por supuesto que un directivo ya lo sabe hacer?
FH: En el entorno en el que me muevo te diría que todavía no se le da importancia y creo que es primordial hacerlo. Un directivo debe ser capaz de adaptar su lenguaje al colectivo o a la persona a la que se dirige y eso exige un esfuerzo de oratoria, de puesta en escena, en primer lugar y además, saber qué quieres obtener de tu comunicación: quieres simplemente informar, quieres obtener sugerencias, etc. Todo esto comporta una preparación.
Además, otro handicap para comunicar eficientemente es que si lo haces, vas a obtener opiniones que, en algún caso, no te van a gustar. Los directivos pensamos que todas las personas de nuestros equipos están contentas y felices y a veces eso no

es cierto. Para no tener que lidiar con estas opiniones, se opta por no preguntar.

Pero, en cualquier caso, es una buena inversión porque como mínimo, el directivo puede gestionar la información que le llega.

OF. Para finalizar Enric, en la administración pública ¿por dónde tiene que cambiar la función directiva en los próximos años?

EH. Hay tres grandes hitos en el ámbito público cuando hablamos de la función directiva. El primero es el acceso a la propia función, el cual debería tender más a la meritocracia, con un funcionamiento más parecido a cualquier selección de cualquier profesional en el mundo privado.

Por otra parte, en el ejercicio del liderazgo tiene que cobrar importancia el trasladar la misión y visión de la organización a los equipos.

Y en tercer lugar, hay que evaluar a los directivos porque si no, no tenemos herramientas para saber si es la persona adecuada para ocupar ese puesto de trabajo.

OF. Enric, ha sido un auténtico placer compartir estos minutos de conversación contigo. Te lo agradezco sinceramente.

La cuestión conjetural. Cómo defender o refutar que algo ocurrió. En busca de los hechos.

Determinar si algo ocurrió o no es lo primero que debe quedar claro para dos partes que discuten, porque sería absurdo —y confuso— debatir acerca de si algo es bueno o malo, cuando no se ha determinado si aconteció o no.

Lamentablemente para todos, solemos discutir la existencia o no de hechos que no son evidentes. No acostumbramos a discutir —espero— acerca de acontecimientos sobre los que existen evidencias inmediatas o que están ligados a la realidad de primer orden de la que hablamos en el capítulo 6, —es de día o de noche, habla o calla, ha subido la bolsa o ha bajado— sino que las disputas se centran en aquellos hechos no evidentes a los sentidos, ante los que no cabe sino realizar conjeturas. Fulanito, ¿mintió o no?, Menganito, ¿tiene cuentas en Suiza o no?, Rocío, ¿bajó su rendimiento o no? Lo que nos ocupa en este punto es, por tanto, si el hecho se produjo, se producirá o si existe la intención de que se produzca o no.

¿Qué indicios demostrarían que Rocío ha bajado su rendimiento? Dado que estamos ante una conjetura, nuestra argumentación se centrará en dos aspectos:

1. ¿Existen indicios o motivos de que el hecho se produjo?

Ricardo García Damborenea define indicios como aquellas señales indirectas de la presencia de algo. Por ejemplo, que Rocío últimamente llegue tarde a trabajar es indicio de…?

Claro está que el valor de un indicio tiene que ver con la fuerza con la que se aprecie la relación entre este y el hecho que quiere demostrar. A más fuerza de relación, mejor indicio. A mejor indicio, más persuasiva es nuestra postura. El hecho de que Rocío últimamente llegue tarde a trabajar ¿qué relación de fuerza tiene como indicio de una posible bajada en el rendimiento de trabajo?

Una analogía de indicio bastante aceptable es lo que en el ámbito de la estrategia empresarial llamamos indicador de gestión, que viene a ser el dato o datos que nos permiten saber el estado de una empresa en un aspecto concreto.

En el caso de Rocío, tal vez resulte más interesante encontrar algunos donde la relación con la bajada del rendimiento sea más sólida, ya que cabe la posibilidad de que Rocío llegue tarde al trabajo por otros muchos motivos que nada tengan que ver con una bajada del rendimiento. Si tú eres el responsable de Rocío necesitas datos más fiables, por ejemplo: retrasos en los plazos de entrega de los trabajos que realiza, número de actividades que lleva a cabo en un período de tiempo dado, calidad del trabajo o número de errores en comparación con el número de errores en fechas anteriores, etc. Estos otros indicios tienen, a priori, una relación más directa con la bajada del rendimiento.

En otras palabras, estarías más cerca de demostrar que, efectivamente, Rocío ha bajado su rendimiento si apoyas tu opinión en los datos mencionados en el párrafo anterior que si aduces como indicio el hecho de que llega tarde a trabajar.

Otra forma de reforzar nuestra creencia de que algo ocurre se produce cuando eres capaz de encontrar en alguien motivos para hacerlo. Si eres una persona aficionada a la novela policíaca te resultará familiar que los detectives sospechen cuando un crimen beneficia a alguien en concreto. ¿Gana algo Sir Humphrey con la muerte de mister James? Si Sir Humphrey se casa con la viuda de mister James y parece beneficiarse de la herencia del difunto, es fácil que pienses que Sir Humphrey tenía motivos para matar a Mr. James. Así, si quien defiende la existencia de un hecho lo apoya con uno o varios motivos, gana en capacidad persuasiva. Cuando hablamos de motivos, incluimos dos categorías:

1. **Motivos para alcanzar un beneficio o para evitar un mal.** Esta categoría tendría mucho que ver con las motivaciones que nos impulsan a llevar a cabo una conducta. Sin duda, quedarse con la herencia de mister James podría ser un motivo consistente para que Sir Humphrey lo asesinase.

- **Causas explicativas del hecho.** En esta categoría se incluyen todos los posibles porqués que explican que un hecho en concreto se ha producido, se produce o se producirá. De Sir Humphrey tienes que saber que es una persona que perdió su fortuna familiar a causa de unas desastrosas inversiones y, es por ello, que se ve en serios aprietos para mantener su estatus económico. He ahí el motivo por el cual cabe suponer que Sir Humphrey mató a míster James.

¿Tiene Rocío motivos para bajar su rendimiento? Para encontrar razones que correspondan a la primera categoría, alcanzar un beneficio o evitar un mal, tendrás que hacerte dos tipos de preguntas:

- ¿Qué gana Rocío bajando su rendimiento?, o
- ¿qué mal evita Rocío bajando su rendimiento?

A priori, no parece que Rocío gane nada o evite un posible mal bajando su rendimiento, así que si como jefe quieres convencerla de tu opinión de manera consistente, no le quedará más remedio que buscar en la siguiente categoría de motivos. En este caso, la pregunta que te puedes hacer es:

¿Es posible que el no ascender jerárquicamente en la empresa explique o sea causa de una bajada en su rendimiento?

Por esta vía es posible que tengas más recorrido para apoyar tu idea de que Rocío ha bajado su rendimiento, ya que hay una causa, a priori, lógica que puede explicar que el hecho se haya dado. Además, puedes reforzar esta opinión sustentándola con estudios que demuestren la relación entre la frustración por no promocionar en la carrera profesional y la bajada de rendimiento.

El segundo aspecto que demuestra que un hecho se ha producido, puede producirse o se producirá tiene que ver con la posibilidad y la probabilidad de que, efectivamente, pase.

2. ¿Los hechos parecen posibles o, mejor, probables?

En general, no nos basta con que un hecho sea posible para apoyar la existencia de algo, la mayoría de las veces hace falta que se perciba como probable, cuando no como previsible.

> *¿Es posible la expansión con deflación? Posible lo es todo, hasta que caiga el cielo, pero no es probable. Con la "expandeflación" ocurrirá lo mismo que con la "austeridad expansiva" que las autoridades defendieron contra toda razón y evidencia. Es un* wishful thinking, *un deseo de la voluntad, pero no un producto de la razón económica.*
>
> Sección de economía del diario *El País*

Si alguien puede demostrar que hay indicios claros, que existen motivos y además de ser posible, es **probable** que los hechos se den, es altamente probable que se lleve el gato del convencimiento al agua. Por lo tanto, en una discusión real, quien quiera defender que un hecho dudoso se ha producido alegará que todo indica que ocurrió porque:

- a. Existen indicios,
- b. hay motivos,
- c. de hecho, hay beneficios

Si se dan estas tres condiciones diremos que el hecho es verosímil, es decir, con apariencia de verdadero.

Si quieres establecer un orden para defenderte de la acusación de haber cometido un acto, lo harás de esta manera:

1. Negando la posibilidad del hecho. «No es posible porque...»
2. Negando la verosimilitud. «No es probable porque...»
3. Sosteniendo que no hay pruebas. «Esto no demuestra nada porque...».

Por lo tanto, con estos pasos ordenamos nuestro pensamiento para discernir —asegurar o refutar— la existencia de un hecho.

Tipo de cuestión	Consiste en	Se apoya en	
Conjetural o de hechos	El hecho ¿ocurrió? ¿puede ocurrir? ¿ocurrirá?	a. Indicios	
		b. Motivos	Alcanzar un beneficio o evitar un mal
			Motivos explicativos del hecho
		c. Posibilidad	Existen indicios
			Existen motivos
			Existen beneficios

La cuestión nominal. Cómo defender o refutar el nombre que le damos a un hecho

De acuerdo, Rocío y tú ya estáis de acuerdo en que, efectivamente, su rendimiento ha bajado, pero para tu desgracia, el tema no se zanja aquí, ya que continuáis discutiendo acerca del significado de esa bajada en el rendimiento. Mientras que para ella todo consiste en un momento de saturación, para ti está claro que es un caso flagrante de desmotivación.

El nombre que le damos a los hechos no solo no es una cuestión baladí, sino que de su definición depende en buena medida el que ganemos o no la discusión o la disputa. En este caso sí importa si son galgos o podencos.

Al definir un acontecimiento establecemos los límites del mismo y determinamos si estos límites se ajustan o no a lo sucedido. Además, de cómo definamos el suceso depende la valoración que hagamos del mismo. Y es que —y aquí va la primera cuestión trascendente del asunto—, quien impone su definición de la situación, impone sus reglas.

Todas las definiciones implican consecuencias, asunciones y presunciones que, aunque no se manifiesten de manera explícita, actúan como un marco de referencia que determina las actitudes de los contendientes. Por eso, los políticos adoran los eufemismos y hablan, por ejemplo, de «crecimiento negativo» en vez de pérdida, «intervención humanitaria» en vez de guerra o «regularización fiscal» en vez de amnistía fiscal.

Cuando alguien logra que su definición de los hechos se adopte como LA DEFINICIÓN con mayúsculas, logra que el resto de contendientes jueguen al juego que él o ella determina, con las reglas que quiere y de la manera que decide. Las palabras son nuestro mecanismo para crear realidades de segundo orden —recuerda que son estas realidades las que cuentan a la hora de la verdad—.

Discutimos acerca del nombre porque queremos determinar si el hecho a juzgar es aceptable o reprochable, por tanto, si entra dentro de aquello que aprobamos o rechazamos. Si un colectivo de personas acepta que el déficit fiscal entre comunidades dentro de un país tiene por nombre «robo», el comportamiento y las consecuencias que se derivan serán diferentes que si se considera que ese mismo hecho tiene por nombre «solidaridad territorial». Por lo tanto, las discusiones nominales tienen sentido en aquellos casos en los que adoptar una u otra definición tiene consecuencias para el posicionamiento, la postura y la actitud que se adopta ante el hecho.

Determinar si Rocío está saturada o desmotivada será un punto importante, no solo para juzgar el hecho en sí mismo, sobre todo, para determinar las actuaciones que su responsable puede llevar a cabo para revertir la situación.

Argumentar con las definiciones

Cuando alguien define un acontecimiento con un término, puede hacer dos cosas: utilizar la definición convencional o redefinir el hecho. En muchísimos casos, las definiciones convencionales son prácticamente irrefutables y, aparentemente, no se ponen a mayor discusión ya que, además de que nos vienen dadas por un diccionario, un código o el uso habitual establecido, son concretas y cerradas a las interpretaciones. Por ejemplo, el impuesto que cobran los ayuntamientos por la tenencia de una vivienda se llama IBI (Impuesto sobre Bienes Inmuebles). O una persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades se le llama jefe o jefa. Es difícil que aquí tengamos posibilidad de controversia. No cabe cambiar valorativamente el hecho, sino que aceptamos como cierta una definición convencional.

En cambio, para otras muchísimas cosas no contamos con una definición cerrada o bien las que se utilizan habitualmente no nos sirven para definir el hecho concreto que queremos señalar. Por ejemplo, qué entendemos exactamente por solidaridad, por motivación o por implicación. No es fácil, en este caso, establecer una definición unívoca que sirva para todos los casos y que convenza a todo el mundo. Si bien sabemos qué es un jefe o una jefa, la definición de líder es más difusa. Aquí es donde empiezan nuestros problemas para entendernos. Que una persona se acoja a una definición estricta del diccionario o bien redefina la cuestión se deberá exclusivamente a la necesidad y el interés que tenga, puesto que en una discusión, el debate consistirá en establecer cuál de las posibles definiciones es la que sale victoriosa.

Pongamos por caso que una persona de tu equipo cumple estrictamente con su horario de trabajo, por ejemplo, de 9 a 18 horas. Cada día es puntual en llegar y puntual en marcharse. Imagina que, por cuestiones de producción, hay una punta de trabajo y ves a tu colaborador marchándose a las 18 horas. Tú, como su jefe que eres, te puedes molestar, así que hablas con él y le dices que encuentras que no está implicado con su trabajo porque mientras que el resto del equipo se queda, él se va. Sin embargo, la persona te dice que no está de acuerdo, que está absolutamente implicada... de 9 a 18 horas.
En la discusión que mantendrás ocurrirá que tú intentarás que la definición de «implicación en el trabajo» sea lo suficientemente estrecha como para que el comportamiento de tu colaborador quede fuera de la misma. En cambio, seguramente, tu colaborador intentará que la definición de «implicación» incluya su conducta habitual. ¿Quién tendrá razón? En realidad, quien logre imponer su definición de la situación, puesto que el término «implicación» no tiene un marco definitorio tan delimitado que nos evite la posibilidad de diferentes puntos de vista.
Dicho lo cual, me gustaría que pensases en lo que ocurre con los valores que aparecen en los cuadros colgados en los vestíbulos de las empresas —tal vez en la tuya—. ¿Estás seguro de que todo el mundo entiende lo mismo cuando lee, por ejemplo, proactividad? Creo saber la respuesta.
Desde el punto de vista del liderazgo, una de las cuestiones que se le demanda a un líder es la creación de significados. Efectivamente, un buen líder continuamente explica a su equipo qué significan las experiencias clave que viven, por ejemplo, al alabar el comportamiento de un miembro del equipo cuando consigue un resultado óptimo:

—Judit, me ha gustado mucho el enfoque que le has dado al proyecto. A eso me refiero cuando os hablo de creatividad.

En esta frase, el líder está definiendo una conducta concreta de Judit con la etiqueta «creatividad», de manera que Judit —y el resto de miembros del equipo— tendrá un ejemplo de qué significa «creatividad» para el líder. Este punto es fundamental en el ejercicio del liderazgo porque muchas veces, sin ser conscientes de ello, los líderes o bien definen erróneamente determinadas acciones y experiencias o bien omiten definiciones de situaciones que resultarían interesantes para que los equipos de trabajo entiendan qué se busca conseguir y qué se espera de ellos.

Apoyar y refutar cuestiones nominales

La persona que quiera refutar una definición actuará de diversas maneras. Por ejemplo, ante una definición más bien concreta opondrá una redefinición que amplíe el abanico de matices:

—El liderar no es solo dar órdenes a otros y distribuir tareas entre las personas. Consiste sobre todo en saber transmitir una visión de futuro realmente atractiva.

Si la otra parte esgrime una definición amplia, este presentará una definición más restrictiva:

—Estar implicado es hacer lo mejor posible las funciones que indica la descripción de tu puesto de trabajo, de 8 de la mañana a 3 de la tarde.

Si la definición es subjetiva y representativa de la preferencia de un grupo, buscará alguna definición objetiva y de uso social establecido:

—Legal no solo es aquello que cumple con la ley, sino también aquello que cumple con la voluntad de gran parte de la población.

—No legal son aquellas conductas que incumplen con la ley, independientemente de cuántas personas estén o no a favor de ellas.

Desde el punto de vista argumentativo, una cuestión nominal tiene la siguiente forma:

E, F, G son los criterios para definir A
B cumple con los criterios E, F, G
luego, B es A

Un buen líder es aquella persona que saca el mejor resultado de su equipo.
Ramón saca el mejor resultado de su equipo
luego, Ramón es un buen líder

Quien desee refutar la definición tiene dos caminos. Refutar la premisa 1 o refutar la premisa 2 — o ambas —. Es decir, o indica que esa no es la definición de un buen líder o niega que Ramón cumpla con esos criterios.

Dentro de la refutación de la premisa 1, cabe indicar también la posibilidad de que falten criterios para definir el término. Por ejemplo:

Un buen líder, además de sacar el mejor resultado de su equipo, cuida de su bienestar y fomenta el desarrollo profesional.

Por lo tanto, quien quiera refutar la premisa 1 indicará que:

1. La definición es falsa porque trunca el concepto que quiere representar, o
2. La definición es falsa porque es demasiado restrictiva.

Quien pretenda refutar la premisa 2, la particular, aclarará que los criterios de la definición — premisa 1 — no pueden aplicarse al caso concreto al que se refiere la premisa. Por ejemplo:

Ramón no tiene en cuenta el bienestar ni el desarrollo profesional de su gente.

El refutador mostrará que lo que pasa en B no tiene que ver con lo que tendría que pasar para que fuese igual que A.

La cuestión nominal

Tipo de cuestión	Consistente en	Se apoya en	
Nominación de palabra	¿Qué nombre le damos a esto?	Definiciones	
		1. Convencionales	Diccionarios, ejemplos, usos habituales, definiciones
		2. Redefiniciones	Planteadas por una de las partes

La cuestión evaluativa o valorativa. Cómo defender o refutar en función de cómo consideramos un hecho

El tercero de los aspectos por los cuales dos partes pueden mantener una controversia tiene que ver con la valoración que hacemos de algo que ha ocurrido o que esté por ocurrir. Razonar a favor o en contra de una valoración es posicionarse acerca de si pensamos que algo que ha ocurrido o puede ocurrir es bueno o es malo, positivo o negativo, adecuado o inadecuado, beneficioso o perjudicial.

¿Es bueno o es malo que un jefe sea sincero con un colaborador? La respuesta a esta pregunta no será una certeza, sino una valoración —un juicio— y, a este juicio, lo único que se le puede enfrentar es otro juicio, no una opinión de verdadero o falso —a diferencia de lo que ocurre cuando se discute acerca de la existencia o no de un hecho—.

Así, si afirmamos que algo ha sucedido, se puede certificar comprobando si es verdadero o falso. En cambio, una opinión sobre si algo es bueno o malo solo se puede apoyar o rechazar, porque es una valoración personal.

Citando una vez más a García Damborenea en su tratado *Uso de razón*: Por muy bien que esté fundamentada la sentencia de un juez —es un hecho que existe una prohibición y es un hecho que se ha infringido—, nunca faltará quien se crea con razones para sostener que ha sido injusta. Una cosa es la legalidad —cuestión de hecho— y otra cosa es la justicia —cuestión de valoración—. Así que, en este punto nos interesa discutir no sobre las cosas en sí, sino sobre lo que las cosas nos parecen.

Cómo apoyar una valoración

Si quiero convencer a alguien con una valoración no me quedará más remedio que justificar mi postura con razones. Para ello, necesitaré apelar a unos criterios a partir de los cuales los oyentes lleguen a la misma conclusión que yo sobre si el hecho acontecido es bueno o malo.

Así, si quieres sostener la idea de que «es bueno que los jefes sean sinceros con los empleados» lo apoyarás diciendo, por ejemplo, que «es necesario que los empleados conozcan la verdadera opinión que de ellos tienen sus jefes, para que puedan variar o potenciar ciertos comportamientos», mientras que si sostienes la idea contraria, podrías argumentar que «la sinceridad no es sino una manera agresiva y excesivamente directa de dar un parecer, y que lo mismo se puede conseguir de formas más asertivas».

Como puedes apreciar, preguntarse quién dice la verdad —o quién tiene razón— constituye un absurdo, por cuanto la resolución de la cuestión no puede apoyarse en datos fiables, concluyentes y científicos, sino en opiniones, puntos de vista y juicios. En este caso, una vez más, vale la pena que recuerdes que la persuasión se basa en lo verosímil, que parezca tu propuesta a ojos de las demás personas, así que, mientras más razones sólidas apoyen tus juicios, más verosímil será lo que alegas.

Cómo valoramos un acontecimiento

Pero, ¿qué categoría de criterios son los que utilizamos para valorar un acontecimiento o una acción?, es decir, ¿en qué nos basamos para decir que algo es bueno o es malo? El primer criterio es el de utilidad o conveniencia. Discutimos acerca de si algo es conveniente o no, es decir, si nos permite —o permitirá— alcanzar un bien o rechazar un mal. Por ejemplo, podemos argumentar en favor de que un líder reconozca el trabajo bien hecho de los miembros de su equipo porque, al hacerlo, aumenta su autoestima y ello les estimula a seguir haciendo las cosas bien

El otro criterio que tendremos en cuenta para valorar un acontecimiento es el de la moralidad, aspecto que tiene que ver con si un acontecimiento se rige, o no, por normas morales o legales. Por ejemplo, que un jefe se dirija a un colaborador gritando e podemos calificarlo de inmoral, ya que contraviene las normas de respeto y educación entre las personas.

Así que, en resumen, para evaluar la calidad de las acciones del pasado o aventurar las del futuro, nos cuestionamos acerca de:

- Si fueron o serán útiles y/o,
- si fueron o serán lícitas.

Es posible que tengas la impresión de que todo esto es demasiado cartesiano, pero me gustaría que pensases que al haberte explicado todas estas cuestiones no estoy inventando nada que no pase en el uso común del lenguaje y la comunicación. En efecto, la retórica y sus leyes no inventan nada, sino que categorizan lo que las personas hacemos a la hora manifestarnos comunicativamente. Y lo hacemos todos los días, aunque no sepamos que lo hacemos.

Con lo expuesto en este Anexo II, te he facilitado una serie de categorías con las que espero que te resulte más fácil organizar tus argumentos y refutar los contrarios. A eso se le llama tener más control sobre tu comunicación, para poder hacer en cada momento lo que creas que es más conveniente.

La cuestión valorativa

Tipo de cuestión	Consistente en	Se apoya en	
Valorativa o evaluativa	El acontecimiento, ¿es bueno o es malo?	Definiciones	
		1. Es útil o conveniente	Reporta beneficios o nos permite alcanzar un bien
		2. Es lícito o moral	Cumple con las leyes o con las costumbres, cultura o moral del grupo

Cómo refutar argumentos pragmáticos

Entendemos por argumentos pragmáticos aquellos que valoran un acontecimiento o hecho presente o futuro en base al recuento y la ponderación de los beneficios y perjuicios del mismo. Es aquel que apoya una idea sosteniendo que las ventajas de la misma superan a sus inconvenientes, y al contrario, la refutan diciendo que las consecuencias negativas son manifiestamente superiores a las positivas. Por tanto, los argumentos pragmáticos valoran los hechos a partir de dos mecanismos sucesivos.

1. En primer lugar enumera las consecuencias favorables y desfavorables del hecho.
2. A continuación compara ambas y toma una decisión a partir del resultado.

Imagina que deliberamos acerca de lo adecuado o no de implantar un sistema de evaluación del desempeño en la empresa. Quien esté a favor de la idea, primero enumerará la lista de beneficios de la medida contraponiéndola a la de perjuicios para, segundamente, aumentar el valor de los primeros en detrimento de los segundos:

«Poder medir el desempeño de las personas facilitaría el conocimiento del nivel de competencias que tienen y, a partir de ahí, se podrían tomar medidas concretas para el desarrollo individual de cada uno de ellas; además, los miembros del equipo sabrían qué aspectos concretos de su desempeño son los valorados por la organización, y los responsables del equipo dispondrían de unos criterios objetivos para dirigir la evolución de su persona.

La idea de que los responsables de equipo ya tienen esa información sin necesidad de disponer de un sistema ordenado no se sostiene, puesto que cada uno lo hace de una manera diferente con criterios distintos y alejándose, en ocasiones, de lo que pide la organización».

Por contra, quien esté en contra de los sistemas de evaluación del desempeño profesional enumerarán las consecuencias desfavorables, comparándolas y saliendo victoriosas respecto de las favorables. Para ello, se serviría de tres mecanismos. Vamos a verlos con detalle. El primer mecanismo de refutación que utilizaría sería:

1. **Poner en duda** que se produzcan las consecuencias favorables que enumera la parte que está a favor del sistema de evaluación, es decir, pondría en tela de juicio la posibilidad de que se den los beneficios esperados. Recordemos que parte de las consecuencias que apoyan determinados planteamientos no pueden ser verificados directamente, por lo que el grado de plausibilidad de su ocurrencia puede ser altamente cuestionable.

«¿Hasta qué punto un sistema de evaluación recoge todas las competencias que un trabajador necesita? ¿Hasta qué punto la información resultante no es sino más burocracia poco útil?»

2. Plantear una **valoración distinta** a la del contrincante. Dado que, como ya hemos dicho, muchas de las valoraciones son puras hipótesis sin posibilidad de contrastación inmediata, la segunda de las vías para refutar un planteamiento pragmático consiste en exponer consecuencias negativas no plasmadas por el contrincante, de forma que se cambie la valoración del hecho, o bien, demostrar que algunas de las ventajas indicadas, en realidad no son tales. Por tanto:

- «¿Superan los inconvenientes —o sus consecuencias— a las ventajas?

«En realidad, los sistemas de evaluación generan estrés entre los trabajadores, una burocracia añadida e improductiva. No son en absoluto sistemas de evaluación objetivos y suponen un foco de conflicto entre los jefes y sus equipos, y entre los propios compañeros de trabajo, porque provocan comparaciones insanas con consecuencias, incluso, en el salario»

b ¿Son las ventajas realmente ventajas?

«Realmente, conocer los diferentes grados de desarrollo competencial de las personas del equipo, ¿no establece una especie de profecía autocumplida para el responsable del equipo?»

3 Apelar al **criterio de moralidad** es la tercera vía para refutar un argumento pragmático.

a ¿El planteamiento de la otra parte viola algún precepto moral o legal?

Como hemos visto en otros capítulos del libro, los valores morales son clave para la conformación de una opinión pública a favor o en contra de una propuesta, por eso son ampliamente utilizados, por ejemplo, en el ámbito de la política para provocar un posicionamiento de la ciudadanía. En realidad, la moral siempre ha sido un buen recurso para envolver de honestidad una crítica sin necesidad de entrar en muchos detalles.

En el ejemplo del sistema de evaluación del desempeño, quien se posicione en contra apelando a argumentos morales puede decir algo así como:

«No es justo que a los trabajadores se les evalúe con sistemas aparentemente objetivos, y que, en el fondo, encierran mucha subjetividad. Tampoco lo es que a través de esos sistemas se compare y se enfrente a compañeros, y mucho menos que cobren de forma distinta por hacer el mismo trabajo.»

Insisto, una vez más, que conocer bien el tipo de argumento que tenemos entre manos y la forma como sostenerlo o refutarlo tiene que permitirte tener más control sobre las conversaciones que mantienes y poder cumplir mejor tu objetivo, que en este caso no es otro que conseguir que tus ideas sean aceptadas como ciertas por el resto de tus interlocutores.

El apoyo o la refutación de argumentos pragmáticos

Tipo de cuestión	Argumentos pragmáticos	Consistente en	Apoyo	Refutación
Valorativa o evaluativa	Basados en la ponderación de beneficios y perjuicios del hecho	Enumerar consecuencias favorables y desfavorables Ponderar las consecuencias positivas y negativas y toma de decisión	Las consecuencias positivas son más numerosas y más potentes que las consecuencias negativas	1. Poner en duda las ventajas 2. Plantear una valoración distinta con consecuencias negativas no contempladas 3. Apelar al criterio de moralidad

Cómo refutar argumentos morales o de principio

Un argumento moral es aquel que se basa en el supuesto de que debemos guiarnos por reglas, principios o deberes y, por tanto, tenemos que evitar su incumplimiento —cualquier conducta que los viole. Sin duda, como ya hemos señalado, los argumentos morales son ampliamente recurridos cuando pretendemos apuntalar sólidamente nuestra postura o cuando queremos dejar a la intemperie la honestidad de la otra parte.

> *«Históricamente los líderes más bien han controlado que organizado, más bien han administrado la represión que la expresión y más bien han mantenido a sus seguidores en la inmovilidad que estimulado su evolución».*
>
> Warren Bennis y Burt Nanus[9]

9 Líderes. Warren Bennis y Burt Nanus, 2008. Paidós Ibérica.

Los argumentos morales apelan a valores como la igualdad o la solidaridad, a deberes como el cuidado de la familia o el medioambiente, o a derechos sociales o civiles como la libertad de expresión o el derecho a la vivienda.

Cuando una persona plantea un argumento moral, lo hace de la misma forma como cuando plantea un argumento pragmático, es decir, contraponiendo las ventajas a los inconvenientes de forma que las primeras pesen más que los segundos.
En este punto cabe recordar un aspecto importante que hemos tratado sobradamente en este libro y es la diferencia entre exponer una opinión y plantear una argumentación. Razonar es exponer una sucesión *razonada de porqués* que sostienen una opinión, mientras que opinar es simplemente enunciar una idea sin más sustento y sin más justificación.
Huelga decir que cada día encontramos millones de ejemplos de opiniones sin un argumento que las soporte. Apela a los muros de Facebook para que encuentres toda una pleyade de citas, reflexiones y aforismos que ejemplificarán con suficiencia lo que acabo de exponer. Incluye igualmente todos los refranes que conozcas, así como buena parte de las recomendaciones que te ofrecía tu abuela cuando eras niño... o no tanto.

Cómo replicar un argumento moral

Ante un argumento moral que no nos convenza y que queramos superar, tres son los caminos a través de los cuales podemos rebatirlo:

1. Argüir que el principio o valor al que se apela es irrelevante a la cuestión que se discute.
2. Poner en cuestión que realmente se esté violando el principio o valor.
3. Contraponer atenuantes que justifiquen o contrapesen el efecto de la acción.

1. ¿Es relevante el principio al caso que nos ocupa?

Quien argumenta apelando a un valor o un principio da por sentado que ese principio aplica al caso en cuestión, así que la divergencia se centrará en si realmente ese principio es aplicable a la cuestión en discusión.

2. ¿Realmente, se violó ese principio o valor?

Pongamos por caso que el principio es relevante al caso. En ese caso nos preguntaríamos, ¿es cierto que se está conculcando?

3. ¿Existen atenuantes, motivos, fuerzas mayores que justifiquen no cumplir una norma?

La tercera réplica del argumento moral viene a decir lo siguiente: estoy de acuerdo con la norma o estoy de acuerdo con el hecho de que se ha violado, pero hay otros condicionantes que pesan más y que justifican el no cumplimiento de la misma. Una vez más remito al lector a García Damborenea en su *Uso de Razón*, cuando dice que, en muchas ocasiones, la respuesta a un argumento moral es un argumento pragmático:

> «Se sostiene que respetar el principio en cuestión sería demasiado costoso, peligroso, largo, contraproducente..., en una palabra, que las consideraciones prácticas contrapesan a las morales»

En la práctica, la mayoría de las veces discutimos acerca de la utilidad o no de un planteamiento o acerca de si una opción A es mejor que una opción B. Sólo cuando las opciones nos parecen que tienen el mismo efecto pragmático surge la cuestión de la moral o la legalidad. En otras ocasiones las partes defienden que algo es útil, aunque se añadan reparos morales.

¿Se debe hacer un ERE para mantener la viabilidad de una empresa?

►

O bien que algo lícito ocasiona perjuicios prácticos.

¿Deben las huelgas de transporte hacerse en épocas vacacionales?

►

Por último, en las cuestiones éticas y morales podemos defender lo justo sacrificando lo útil.

Las empresas deben garantizar un sueldo digno a todos sus trabajadores.

►

O cabe defender lo pragmático por encima de lo justo:

Las personas deben pagar una parte de los medicamentos que consumen porque la Seguridad Social no puede sufragar el gasto que supone el mantenerlos gratuitos.

►

Los argumentos morales

Tipo de cuestión	Argumentos morales	Consistente en	Apoyo	Refutación
Valorativa o evaluativa	Basados en reglas, principios y deberes	Apoyo en valores, deberes o en derechos sociales y civiles	Los argumentos apoyan las normas, las leyes, las costumbres, etc.	1. El principio o valor al que se apela es irrelevante para la cuestión que se discute 2. No está claro que realmente se esté violando el principio o valor 3. Existen atenuantes que justifican el efecto de la acción

Como vemos, las opciones son diversas y, en la práctica, se entrelazan las unas con las otras. La cuestión vuelve a ser la siguiente: si eres una persona con responsabilidad sobre equipos, te corresponde la creación de modelos explicativos de las experiencias que tanto tú como las personas de tu equipo vivís a diario. Con lo que hemos visto hasta ahora, tendrás más control sobre las comunicaciones de lo que tenías anteriormente. De la forma y los criterios como organices tus discursos, formales o informales, dependerá el éxito que tengas al movilizar voluntades que, al fin y al cabo, es lo que se busca a través del liderazgo.

Punto final. Con una amplia sonrisa cierro el libro, aunque de momento, porque como dice Óscar en su último capítulo «ahora te toca a ti». Y por eso estoy segura de que volveré a leer partes de este libro una y otra vez, buscando consejos, información y buenas prácticas para persuadir, porque en él hay más de 2500 años de historia.

Para empezar a practicar desde ya comenzaré por el «Érase una vez» —en el libro se dice que a todo el mundo le gustan los cuentos, ¿no?— una niña a quien llamaron Ester, nacida en Barcelona, con sangre andaluza por parte de madre y catalana por parte de padre. Dicen de mí que soy trabajadora, constante y con cierta gracia. Soy amante del tapeo, que en algo se deben notar las raíces, ¡digo yo!»
Trabajo como Human Resources Business Partner en Swarovski, desde hace ya más de cuatro años y tengo la suerte de ser de esas personas en las que *hobby*, pasión y trabajo se unen. Paso el 99% de mi tiempo con personas, reunida, tomando cafés, de viaje, coacheando, compartiendo momentos increíbles y poniendo mi granito de arena para que la empresa sea un lugar donde todos nosotros, los colaboradores, deseemos acudir cada día, pues esa es mi visión y esa es la realidad que quiero crear para los demás —primer intento de persuasión—.

Cuando Óscar contactó conmigo a través de una entrevista para invitarme a participar en su libro, no pude más que sentirme afortunada. Y la alegría e ilusión no han hecho más que aumentar desde entonces. Primero, por haberlo podido conocer y haber compartido un rato entrañable charlando sobre la empresa, el liderazgo, la persuasión y otras tantas cosas que fueron surgiendo. Exprimimos al máximo el tiempo que tuvimos.
Posteriormente, por haber vuelto a ser invitada para realizar este epílogo. «*Wow!* —fue lo primero que le dije—, qué honor, claro que sí, me encantaría hacerlo». Me lancé sin pensarlo.

Luego, en casa me reta sola. «Si nunca he escrito un epílogo», me decía a mí misma. Pero así son las decisiones. Solamente Óscar me persuadió, acariciando mi mente y mi corazón, ahora lo sé. Y además le dio un sentido para mí —aquí no puedo dejar de hacer un guiño a uno de mis libros favoritos, *«El hombre en busca del sentido»* de Viktor Frankl— y de ello me animé aún más, porque siempre he querido escribir, pero quizás necesitaba este momento en el que alguien me sacara, sin saberlo, de mi zona de confort. Gracias Óscar, tú lo has hecho.

Aún no me queda claro si tomé la decisión por atajar, siendo ahora consciente de que mi cerebro es vago, o porque consideré que Óscar, como experto, sabría por qué me eligió. Así que, si él pensó que yo lo podía hacer bien, no iba a ser yo quien lo negase. Así que aquí estoy, intentando ser fiel a sus palabras y deseando haber podido captar bien la esencia de su libro para compartirla contigo. Que te voy a poner todo mi corazón, pasión y empeño en conseguirlo es indudable.

Espero que a estas alturas hayas visto que he apelado al *ethos*, al logos y al *pathos*. Si es así, me siento orgullosa, porque empiezo a obtener los primeros resultados. Si no, como en las rifas, sigue jugando. Y tú, ¿has pensado ya cuál es tu cuento y cómo te presentarás a alguien a quien quieras persuadir?

Volvamos al inicio: 2500 años de historia. Este libro ha sido un auténtico viaje para mí. Apenas me he movido del sofá ensimismada, página tras página, y con ellas he dado la vuelta al mundo, conociendo y recordando a filósofos, teorías, estudiosos, escritores y conferenciantes surgidos en diferentes lugares y momentos de nuestra historia. Y lo tenemos todo aquí, en estas páginas. Un regalo.

Óscar ha sabido presentarlos a todos ellos de una manera natural, sencilla, fidedigna, y mediante un estilo ameno y didáctico, consigue conectar desde el primer momento contigo, haciéndote sonreír en numerosas ocasiones y reflexionar profundamente otras tantas.

La elocuencia, la oratoria, qué maravilla poder descubrir que seguimos utilizando las mismas técnicas que en el siglo V a. C. ya utilizaban los filósofos y los sofistas, los reyes de la persuasión. Y qué maravilla descubrir también que unos y otros no hicieron menos migas a la hora de ponerse de acuerdo en cuanto al fin que debía cumplir la oratoria. Ahora entiendo por qué la persuasión tuvo mala prensa ya desde el inicio.

Nunca hubiera imaginado que la reticencia a cambiar de opinión tendría algo que ver con la biología y el sentimiento de pérdida, y que nuestras opiniones fueran consideradas por nosotros como un bien material que queremos defender a capa y espada cuando alguien intenta cambiarlas.

Profundizando en la cuestión, dejo la túnica y las calles de Atenas y viajo hasta la Sagrada Familia, un barrio actual de Barcelona. Recuerdo, por ejemplo, cómo la vendedora de la tienda de cosmética a la que suelo ir me persuade con gracia andaluza para que compre unas cuantas cremas: de día, de noche, sérum, desmaquillante, agua de flores, y no sé cuántas cosas más... Y yo, la verdad, me dejo convencer encantada.

Aunque también me doy cuenta de que no siempre nos defendemos cuando nos intentan persuadir, porque como explica Óscar, yo considero a la vendedora una experta, que me razona perfectamente los motivos y las razones por las cuales necesito las mil cremas. Inspecciona con una lupa gigante mi piel y parece conocer lo más adecuado. Y para más inri, la chica es una monada con una piel preciosa, de modo que convence con el ejemplo. Así que sucumbo sin remedio al efecto halo que desprende.

No sé si todo lo que me cuenta es verdad o no, pero ella hace parecer que lo sea y a estas alturas ya hemos aprendido que eso es lo que importa, ¿verdad? Y aquí viene otra de mis reflexiones entonces: no solo persuaden los líderes, ¿verdad?

El caso de la vendedora de cremas no es un caso puntual. Tomo mi agenda y, a lo Bridget Jones, empiezo a revisar los relatos de los sucesivos días. Observo todos los encuentros que he registrado desde que me levanto hasta que me acuesto y *¡oh, sorpresa!*: radio, televisión, vecinos, gasolinera, panadería, camareros, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, profesores de máster, amigos, familia... aparecen decenas de personas y momentos en los que la persuasión ha estado presente.

Escribo la última nota del día de hoy: «23:59h. Nos pasamos las 24 horas del día persuadiendo». ¿Eres consciente de todos los momentos en los que, a partir de ahora, puedes empezar a persuadir? ¿Por quién y por dónde empezarás?

Viajo ahora al entorno laboral a través de las diferentes empresas en las que he trabajado, recordando qué tipo de cultura, valores y *managers* he conocido. Son tan dispares que se me hace imposible englobarlos en un solo tipo.

¿Había en todos ellos líderes? Pues bien, ateniéndome a todo lo que se explica Óscar, probablemente no. Muchas personas han llegado a cargos de responsabilidad sin quererlo, sin saber o sin tener la posibilidad de desarrollar su rol. No he podido dejar de sonreír al leer lo del directivo funcionario... me parece un oxímoron en toda regla.

Afortunadamente, en algunas empresas sí que he encontrado líderes y, si hago una lista de todas aquellas personas que me han impresionado e inspirado profundamente a nivel profesional, me quedo asombrada al comprobar que, efectivamente, hacían lo que Óscar describe como lo propio de un líder: definir su visión, alinear a los colaboradores y motivar e inspirar.

Cada uno con su estilo, todos tenían su propio «*I have a dream*» de Luther King, todos sabían comunicar el «*Why, How, What*» de Simon Sinek, y todos aplicaban el efecto Pigmalión con sus equipos, haciéndoles sentir valiosos y comprometidos con su visión.

Ahora, mientras escribo, me siento aliviada al comprobar que en Swarovski, conversamos a menudo sobre qué tipo de líderes queremos y tenemos muy integrado este concepto en nuestro ADN. Lamentablemente, en muchos lugares todavía se habla de jefes, gestores y directivos, en lugar de hacerlo de líderes.

Comparto totalmente la opinión de que estos últimos años de crisis nos han ayudado a desarrollar empresas en las que las personas se situaran en el centro, y en donde se trabajara el compromiso de todas ellas como clave del éxito. Es una lástima, pero nunca es tarde y tras leer este libro puede ser el momento para ponerse en marcha y recuperar el tiempo perdido.

En un entorno como el actual, caracterizado por la incertidumbre y la complejidad donde como ya decía Heráclito «todo cambia, nada permanece, excepto el cambio», necesitamos auténticos líderes, que tomen las riendas de sus organizaciones y estén dispuestos a gestionar el cambio.

En este libro has encontrado las claves para hacerlo y qué competencias desarrollar, así que solo me queda preguntarte: ¿Estás preparado ya para liderar el cambio?

Me gustaría acabar con el título de una canción de Cassio Monroe: *«No guts, no glory»*. Sin agallas no hay gloria.

Ester Cusiné

Human Resources Business Partner en Swarovski Ibérica

1. Anónimo. *Retórica a Herenio*. 1997. Editorial Gredos.
2. Ariely, Dan. *Las ventajas del deseo: Cómo sacar partido de la irracionalidad en nuestras relaciones personales y laborales*. 2011. Editorial Ariel.
3. Ariely, Dan. *Las trampas del deseo. Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error*. 2008. Editorial Ariel.
4. Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. 2014. Alianza Editorial.
5. Aristóteles. *Retórica*. 2005. Editorial Gredos.
6. Baggini, Julian. *¿Se creen que somos tontos?* 2010. Editorial Paidós Ibérica.
7. Beer, Michael. *Cómo convencer a los demás: el sencillo arte de la persuasión*. 2010. Editorial Obelisco.
8. Bennis, Warren; Nanus, Burt. *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona. 2001. Ediciones Paidós Ibérica.
9. Blanchard, Ken y col. *Liderazgo de máximo nivel*. 2007. Editorial Granica.
10. Calsamiglia, Helena y Tusón, Amparo. *Las cosas del decir*. 2012. Editorial Ariel.
11. Cialdini, Robert. *Influence: The psychology of persuasion*. 2007. Editorial Harpercollins Pub.
12. Cialdini, Robert; Goldstein, Noah; Martin, Steve. *¡Sí!* Madrid. LID Editorial.
13. Cicerón, Marco Tulio. *El orador*. 2013. Editorial Alianza.
14. Cicerón, Marco Tulio. *Bruto*. 2010. Editorial Alianza.
15. De Avila Jackson, Donald; Beavin Bavelas, Janet; Watzlawick, Paul. *Teoría de la comunicación humana*. 2009. Editorial Herder.
16. Dilts, Robert. *Liderazgo creativo*. 1998. Editorial Urano.
17. Dilts, Robert. *Cómo cambiar creencias con la PNL*. 1999. Editorial Sirio.
18. Dilts, Robert. *El poder de la palabra*. 2003. Editorial Urano.
19. Dutton, Kevin. *Flipnosis o el arte de la persuasión*. 2011. Editorial RBA Libros.
20. Fernández Aguado, Javier. *Claves del management*. 2013. LID Editorial.
21. Fernández Aguado, Javier. *El idioma del liderazgo*. 2012. LID Editorial.
22. Fisch, Richard; Watzlawick, Paul; Weakland, John. *Cambio*. 2009. Editorial Herder.
23. Fuentes Rodríguez, Catalina y Alcaide Lara, Esperanza R. *Mecanismos lingüísticos de la persuasión*. 2002. Editorial Arco/Libros. Colección Biblioteca Philologica.
24. García Damborenea, Ricardo. *Uso de razón*. 2000. Editorial Biblioteca Nueva.
25. Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, R. *El líder del futuro*. 2007. Editorial Deusto.

26. Johnson, Boris. *El factor Churchill: un solo hombre cambió el rumbo de la historia*. 2015. Alianza Editorial.

27. Joule, Robert-Vincent y Beauvois, Jean-Leon. *Pequeño tratado de manipulación para gente de bien*. Madrid. 2008. Editorial Pirámide.

28. Kahneman, Daniel. *Pensar rápido, pensar despacio*. 2012. Editorial Debate.

29. Kotter, John P. *Qué hacen los líderes*. 2007. Ediciones Gestión 2000.

30. Lakoff, George y Johnson, Mark. *Metáforas de la vida cotidiana*. 2005. Editorial Cátedra.

31. Lakoff, George. *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. 2007. Editorial Complutense.

32. Leith, Sam. *¿Me hablas a mí? La retórica de Aristóteles a Obama*. Madrid. 2011. Editorial Taurus.

33. Milgram, Stanley. Behavioral Study of Obedience. 1963. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

34. Mortensen, Kurt W. *El arte de influir en los demás*. Dominando las 12 leyes de la persuasión. 2004. Editorial Gestión 2000.

35. Motterlini, Matteo. *Trampas mentales*. Cómo defenderse de los engaños propios y ajenos. 2010. Editorial Paidós.

36. Mucchielli, Alex. *El arte de influir*. 2002. Editorial Cátedra.

37. O'C. Leggett, Brian y Velilla, Ricardo. Persuasión. *La clave del éxito en la comunicación para los negocios*. Madrid. 2008. Pearson Educación.

38. Polya, George. *Cómo Plantear y Resolver Problemas*. 1965. Editorial Trillas.

39. Pujante, David. *Manual de retórica*. 2003. Editorial Castalia.

40. Rampin, Matteo. *Vender la moto*. 2008. Editorial Alianza Editorial.

41. Roiz, Miguel. *Técnicas modernas de persuasión*. Madrid. 1996. Ediciones Pirámide.

42. Shakespeare, William. *Julio César*. 1995. Editorial Espasa Libros.

43. Ulrich, Dave y Ulrich, Wendy. *El sentido de trabajar*. 2011. LID Editorial.

44. Varios autores. *Liderazgo. Business Harvard Review*. 2002. Ediciones Deusto.

45. Watzlawick, Paul. *El lenguaje del cambio*. 1994. Editorial Herder.

46. Watzlawick, Paul. *¿Es real la realidad?* 2009. Editorial Herder.

47. Watzlawick, Paul. *No es posible no comunicar*. 2014. Editorial Herder.

48. Weston, Anthony. *Las claves de la argumentación*. Barcelona. 2011. Editorial Planeta.

Sería un modo de *hacer un Almodóvar* [illegible] si no sabes lo que me refiero, mira este vídeo [illegible] este libro tiene muchas y muy especiales dedicatorias. Abrazo.

La primera de todas, como no podía ser menos, va dirigida a mis padres, máximos exponentes de lo que yo denomino *liderazgo intuitivo*, que no es otra cosa que mucho amor y sentido común puesto al servicio de sus hijos.

En segundo lugar a Maribel, el ángel pelirrojo que me aguanta día tras día —y que me permite vivir con ella—.

En tercer lugar al *Clan de los Orellana*, colectivo muy particular que engloba a mi querida familia: a la matriarca del clan, mi estupenda abuela Concepción, una joven de 92 años con muchas ganas de bailar, a mi hermana, que es lo más parecido a un Red Bull por la energía que transmite, al tipo que vive con ella —también llamado *cuñao*—, un tío estupendo a pesar de ser de «ese equipo», a mis primos de sangre —más hermanos que primos— y a mis primas y primos políticos —nos los encontramos en la calle, pero han salido de buena calidad— y a mis tías y tíos, en realidad, mis segundos padres. Ya vamos por la cuarta generación...

En cuarto lugar, mi dedicatoria va dirigida a todas las personas de las que aprendí. Mención especial para Isidre Cuní, mi primer jefe y la persona que me dió la primera oportunidad de ponerme delante de un grupo de personas y trabajar con ellas como formador.

También mis respetos y máxima consideración para mis maestros y amigos Gabriel Guerrero Martel —http://www.gabrielguerrero.com— y Omar Fuentes Soto —http://www.inteligencialinguistica.com—, dos personas brillantes que además, son dos de los máximos culpables de inocularme el veneno del interés por la persuasión.

A mis amigos, la familia escogida. Son muchos y muy buenos. A veces nos perdemos la pista —¡eh, Ana!—, pero siempre están ahí. Se os quiere, Ana Schack, Justo, Toni, Silvia, David, Jose, Carmen, Jose Ruiz Tejada, Carlos García —¡funcionarios power!—, María Antonia Carmona, Jaume Serral, Quique Aranda, Miquel y Carme Navalón, Mar Gaya, Pato Herrera y a Montse —un beso para Diana— y al grupo de la Operación Trikini, —con los que comparto series, triseries y agujetas— y Marga y Begoña, proveedoras oficiales de café y risas.

Gracias de corazón a las personas que accedieron a entrevistarse conmigo para este libro, sobre todo porque no me conocían de nada y lo hicieron a partir de un correo «especial» que recibieron de mi parte. Gracias Ramón Brossa, Director de Recursos Humanos de Indiba, gracias Emili Sánchez, responsable de formación y desarrollo de una importante multinacional alemana del sector sanitario, gracias Ester Cusiné, Human Resources Business Partner en Swarovski Ibérica, gracias Margarita Salvans, Directora de Gestión y Distribución de materiales para tiendas de multinacional textil, gracias Rafael García, CEO de FreeFreeFood y gracias a Enric Herranz, Director de Servicios de Formación de la Diputació de Barcelona.

Mención especial para todos los camareros y camareras de cada una de las cafeterías en las que me he sentado a escribir este libro, especialmente, Art&Pa, La Torradeta e Iberic Fusion. Se llega a tal grado de complicidad que, es aparecer por la puerta del establecimiento y tener un café encima de la mesa inmediatamente.

Por último, a todos y cada uno de mis clientes, sin los cuales este libro no tendría sentido ni razón de ser. Con ellos he aprendido, para ellos me he formado y con ellos quiero seguir contando. Desde 1995 han sido muchos y muy diversos. A todas las personas que han confiado en mí, muchas gracias, este libro es gracias a vosotros y vosotras.

Fin del *Almodóvar speech*.



Óscar Fernández Orellana –Barcelona, 1971– es psicólogo, coach certificado, máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría por la Universidad de Barcelona y máster en Programación Neurolingüística por la Society of NLP. Es profesor del posgrado de Comunicación Persuasiva de la Universidad de Barcelona y está especializado en el desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo.

Trabaja como consultor desde 1995 y desde 2010 dirige **Interacción Humana** —www.interaccionhumana.es—, firma de consultoría dedicada al desarrollo competencial.

Entre las empresas para las que ha dirigido proyectos de desarrollo competencial y formación están firmas de primer nivel como Almirall, Isdin, Grup Serhs, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Louis Vuitton, Delsys, Mutua Intercomarcal, Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya o Universitat Pompeu Fabra.

Síguele en su blog:

http://interaccionhumana.es/index.php/blog-interaccion-humana/;

en Linkedin: https://es.linkedin.com/in/oscarfernandezorellanainterhum

y en Twitter: @interaccionhuma

Este libro fue compuesto en caracteres *Miller Text* a 10,5 puntos, impreso sobre papel Bond de 75 gramos y encuadernado con el método *hot melt*, en febrero de 2019, en Bogotá, Colombia.

ASÍ PERSUADEN
LOS LÍDERES

Para conseguir que las personas hagan lo que se les pide hay dos opciones: la coacción o la persuasión. Un verdadero líder no tiene más opción que acudir a la segunda opción pues liderazgo y persuasión son dos caras de una misma moneda. La comunicación persuasiva es al liderazgo lo que el oxígeno es a los glóbulos rojos.

En este libro el autor pone la ciencia al servicio de la práctica y ofrece conceptos y técnicas para desarrollar habilidades de liderazgo por medio de la persuasión, una competencia imprescindible que lamentablemente es poco enseñada en escuelas y universidades.

"Con Óscar he aprendido que elegir las palabras adecuadas en cada instante puede transformar nuestra existencia y también la de los demás."
[illegible], Directora de Recursos Humanos de [illegible] (Barcelona)

Colección: Ciencias empresariales
Área: *Management*

ECOE
EDICIONES

ecoeediciones.com



Libros de Cabecera

Óscar Fernández Orellana
Nació en Barcelona en 1971. Es psicólogo, coach certificado y formador en desarrollo de habilidades comunicativas y liderazgo. Es profesor del posgrado de Comunicación Persuasiva de la Universidad de Barcelona y director de Interacción Humana.

